



*Ministero
dello Sviluppo Economico*



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Organismo Indipendente di Valutazione



Ministero dello Sviluppo Economico

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**Sistema di misurazione e valutazione della performance
Ministero dello sviluppo economico**

Premessa

Un Sistema di misurazione e valutazione per affermare la cultura del miglioramento nell'amministrazione pubblica. Un nuovo percorso che, introducendo un ciclo unitario di gestione della performance dell'organizzazione e dei suoi dipendenti, orienta anche il Ministero dello sviluppo economico ad operare sempre più nell'ottica del risultato, della trasparenza delle azioni e del merito. Questa, in sintesi, la direzione verso la quale tende il documento presentato nelle prossime pagine ed elaborato in base a quanto previsto dalla riforma avviata con legge-delega 4 marzo 2009, n. 15.

Nell'ambito del Ministero, a partire dal 2008 è stato crescente il rilievo assunto - in chiave di semplificazione e innovazione, oltre che di ascolto e cooperazione interna - dagli interventi di **pianificazione strategica, monitoraggio e controllo** dei risultati.

Tutto questo si è realizzato anche dando seguito agli indirizzi e alle specifiche richieste della Presidenza del Consiglio-CTS, del Ministero per l'attuazione del programma di governo, del MEF-Ragioneria Generale dello Stato, del Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione, della Corte dei Conti, etc.

L'impostazione conferita negli ultimi anni dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, inoltre, ha posto come perno dell'agire del Ministero la **centralità dell'uomo**, quale anello di congiunzione tra istituzione e cittadini: "l'uomo (il lavoratore, l'imprenditore, la famiglia, il consumatore) al centro della progettazione di iniziative, della programmazione di attività, dell'operatività dei servizi messi in campo; l'uomo (il funzionario, il dirigente, il collaboratore) al centro dell'amministrazione" (*dalla Direttiva 2010*).

Tutto ciò è stato interpretato calando le dichiarazioni di intenti nello specifico scenario dell'amministrazione e delle sue competenze e responsabilità.

In un contesto difficile come quello dettato dalla crisi e dalla lenta ripresa, il compito del Ministero rimane quello di **favorire la crescita** con politiche mirate allo sviluppo del sistema produttivo italiano, costituito da gruppi industriali, ma soprattutto da imprese di medie, piccole e micro dimensioni.

Si tratta certamente di un impegno delicato. Un impegno dove risulta strategico consolidare **la rete** costruita con i diversi soggetti protagonisti sul piano nazionale e locale (dagli enti collegati come ICE e Invitalia, etc. alla rete camerale, dalle associazioni di rappresentanza alle organizzazioni sindacali, ...) e dove è necessario agire nella piena salvaguardia dei conti pubblici finalizzando al meglio l'impiego di tutte le risorse disponibili, tramite una gestione responsabile e attenta delle stesse.

La scelta è stata quella di puntare alla **massima capacità manageriale** nello svolgimento delle diverse funzioni (Dipartimenti, Direzioni Generali e a cascata tutti gli uffici) al fine di mettere a frutto pienamente le specifiche potenzialità di ciascuno, attivando innovative sinergie intersettoriali e favorendo la realizzazione di modelli di efficacia ed efficienza, di qualità.

In questa prospettiva, il Ministero, con l'ex-Servizio di controllo interno, nel 2009 ha elaborato un nuovo sistema di valutazione dei Dirigenti preposti ai Centri di responsabilità amministrativa, un sistema di valutazione non più concepito come mero controllo, ma come strumento per innescare meccanismi di premialità volti a stimolare l'operato dei vertici, dei dirigenti e dei funzionari.

Tuttavia, come ricordato anche nell'Atto di indirizzo 2011 (che richiama fortemente questi contenuti prevedendo con la Priorità politica VII la necessità di "Realizzare un concreto miglioramento nell'utilizzo delle risorse e nella qualità dei processi per rispondere pienamente ai compiti assegnati all'Amministrazione a servizio del Paese"), quanto fatto è solo la premessa di più profondi cambiamenti.

Cambiamenti che le strutture del Ministero, in stretto raccordo con l'Organismo indipendente di valutazione, si impegnano da subito a realizzare, con ambiziosa capacità innovativa, sulla base di quanto stabilito dai decreti di attuazione della legge n.15 del 2009 (decreti legislativi 27 ottobre 2009, n.150 e 20 dicembre 2009, n.198) e degli indirizzi della Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche - CIVIT, agendo in collegamento con il Comitato Tecnico Scientifico - CTS per quanto di competenza.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero intende offrire un'impalcatura di supporto all'agire dell'amministrazione nei prossimi anni. Punta soprattutto a dotarla di quella "cassetta degli attrezzi" necessaria per far fronte alle nuove richieste del legislatore e all'ormai improrogabile esigenza di dar conto dei risultati ai cittadini e ai diversi destinatari o coattori dell'azione amministrativa (dagli utenti dei servizi alle imprese, ai consumatori, etc.).

Il nuovo impianto di valutazione individuale complessivo, seppur diversificato, parte dai vertici per arrivare a tutto il personale tenendo conto dell'articolato mosaico di apporti individuali indispensabili per il conseguimento dei risultati dell'organizzazione.

Nell'etimologia del termine, la parola "valutare", oltre al significato canonico di "dare un prezzo", cioè un peso, un valore, ha anche un senso figurato: "avere in considerazione". Valutare un dirigente o il personale non dirigenziale, ma anche la prestazione dell'organizzazione nel complesso, pertanto, non significa semplicemente misurarne e poi interpretarne l'operato, ma vuol dire partire da un presupposto di base: dargli l'adeguata importanza, valorizzarlo.

Con la messa a punto del Sistema il Ministero ha compiuto un importante passo verso l'attuazione della riforma del pubblico impiego, cui si ricollegheranno, a partire dal 2011, gli altri strumenti previsti dal ciclo di gestione della performance, dal Piano alla Relazione annuale.

Indice

PARTE PRIMA - QUADRO GENERALE SUL SISTEMA

1) Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance

- Introduzione: finalità della riforma e contesto di riferimento
- La performance organizzativa e la performance individuale

1.1) Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

- 1.1.1 Le caratteristiche dell'organizzazione del Ministero dello sviluppo economico
- 1.1.2 Funzioni e caratteristiche del Sistema del Ministero dello sviluppo economico
- 1.1.3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance

1.1.3.1 Performance organizzativa: ambiti e principi

1.2) Processo di misurazione e valutazione della performance: fasi / tempi / soggetti

- 1.2.1 La Programmazione
- 1.2.2 Il Monitoraggio
- 1.2.3 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa
- 1.2.4 La misurazione e la valutazione della performance individuale

2) Procedure di conciliazione

3) Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

4) Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

PARTE SECONDA - SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: PROCEDURE

5) Sistema di valutazione del personale dirigenziale di livello generale e non

6) Sistema di valutazione del personale non dirigenziale

7) La valutazione del personale degli uffici di diretta collaborazione

ALLEGATI

Prima Parte
QUADRO GENERALE SUL SISTEMA

1) Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance

La normativa di riferimento

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, contenente gli indirizzi fondamentali della riforma della pubblica amministrazione, è attuata dai decreti legislativi 27 ottobre 2009, n.150 e 20 dicembre 2009, n.198¹.

In vigore dal 15 novembre 2009, il decreto legislativo n. 150/2009 (di seguito “decreto”) costituisce il perno della riforma. Esso dà attuazione, infatti, ai principi fondamentali già contenuti nella legge delega con regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari. Inoltre, istituisce due soggetti fondamentali della riforma: la Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) e gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV).

Introduzione: finalità della riforma e contesto di riferimento

Un nuovo “Sistema” di misurazione e di valutazione

Tra i principali interventi, il decreto introduce e disciplina un innovativo processo di misurazione e di valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni. In questa prospettiva, dispone l'adozione, da parte delle amministrazioni, di “metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa”.

In particolare, prevede la necessità di **avviare un vero e proprio “Sistema”, che consenta alle amministrazioni pubbliche la valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale (art. 7, comma 1)** e alla cui definizione è dedicato il presente documento. In particolare,

- gli OIV sono tenuti², in sede di prima attuazione del decreto, a definire il Sistema entro il 30 settembre 2010, redigendo un primo documento;
- tale documento è trasmesso alla CIVIT ed è suscettibile di modifiche e integrazioni alla luce di ulteriori indirizzi della stessa Commissione. Questi ultimi sono intervenuti con la delibera n.114 del 10 novembre 2010;

¹ Il d.lgs. n. 198/2009 non è oggetto di questo documento, ma in sintesi è opportuno ricordare che, dando attuazione all'art. 4 della legge n. 15/2009, tale decreto consente ai cittadini di ottenere il sollecito ripristino dell'efficienza del servizio e della trasparenza sull'attività della pubblica amministrazione e dei concessionari di servizi pubblici. L'azione è proponibile da singoli e da associazioni qualora siano violati i termini e gli standard nell'esercizio di una funzione pubblica o nell'erogazione di un servizio pubblico.

² Ai sensi dell'art.30, comma 3 del decreto e sulla base degli indirizzi forniti dalla CIVIT, in particolare con le delibere nn.89 e 104 del 2010.

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il Sistema di valutazione.

Le organizzazioni sindacali

Il Sistema, inoltre, sarà oggetto di un opportuno confronto con le organizzazioni sindacali.

La finalità

La finalità dell'intervento è chiaramente espressa: valorizzando i risultati e la performance, si intende "assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio" (art. 2, comma 1) favorendo al contempo un miglioramento della qualità dei servizi offerti e una crescita delle competenze professionali (art. 3, comma 1).

Il "ciclo di gestione della performance"

Per realizzare questo, l'operazione di misurazione/valutazione della performance non può rappresentare un momento parcellizzato, ma, come previsto dallo stesso decreto, va collocata nel più generale "ciclo di gestione della performance" (introdotto dall'art. 4).

Tale ciclo racchiude in un'unica cornice le funzioni di pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione e, in particolare, si articola nelle seguenti fasi (art. 4, comma 2), a loro volta riconducibili a macro-fasi:

Le "fasi" del ciclo di gestione

- | | | |
|--|---|---------------------------|
| a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; | } | PIANIFICAZIONE |
| b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; | | |
| c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; | } | MONITORAGGIO |
| → d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; | | |
| e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; | } | MISURAZIONE E VALUTAZIONE |
| f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. | | |
| | | |

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al presente provvedimento si riferisce, dunque, alla fase d), ma si ricollega strettamente a tutte le altre fasi, come illustrato in maniera più approfondita nei successivi paragrafi.

In particolare, il Sistema sarà coerente e strettamente collegato con il Piano della performance e la Relazione sulla performance, disciplinati dall'art. 10 e art. 11 del decreto.

La performance organizzativa e la performance individuale

Con la riforma, entrano nel linguaggio legislativo in modo sistematico i concetti di “performance organizzativa” e “performance individuale” (entrambe oggetto della misurazione e della valutazione previste dal decreto) in sostituzione di “produttività collettiva” e “produttività individuale” risalenti al processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione avviato dal d.lgs. n.29/1993.

Ma cosa si intende per “performance”?

Definizione di performance

Secondo la definizione più diffusa, che viene adottata nel presente documento, la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

La performance organizzativa coinvolge l’amministrazione nel suo complesso, le unità organizzative o aree di responsabilità in cui essa si articola, mentre la performance individuale riguarda gli obiettivi che devono essere realizzati dagli individui e le competenze ed i comportamenti professionali dimostrati dagli stessi. Performance organizzativa e performance individuale risultano, in questo quadro, strettamente correlate.

A partire da tali premesse, il decreto definisce in maniera precisa gli ambiti nei quali si deve misurare e valutare la performance sia sul piano organizzativo sia sul piano individuale delineando chiaramente i confini da considerare nell’applicazione del Sistema.

Gli “ambiti” di misurazione della performance

In particolare, l’art. 8 del decreto stabilisce quali “ambiti” debba regolare il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e l’art. 9 quali ambiti debba regolare la misurazione e la valutazione di quella individuale (nei seguenti paragrafi saranno trattati nel dettaglio).

1.1) Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il “Sistema” del Ministero dello sviluppo economico

Al fine di dare applicazione a quanto previsto dal decreto, anche per il Ministero dello sviluppo economico è stato definito un Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito, “Sistema”).

Nel presente paragrafo ne vengono individuate le caratteristiche principali sia da un punto di vista metodologico generale che da un punto di vista applicativo, tenendo conto della peculiarità dell’amministrazione. I paragrafi successivi saranno dedicati alla descrizione di fasi, tempi e soggetti del Sistema.

1.1.1 Le caratteristiche dell’organizzazione del Ministero dello sviluppo economico

Il Ministero in breve

Il Ministero dello sviluppo economico è impegnato a dare sostegno e impulso ai settori portanti dell’economia attraverso la promozione della competitività del sistema produttivo e la regolamentazione e vigilanza del mercato.

Tale compito è stato rafforzato, in particolare, dal 2008, quando il Ministero ha assunto una nuova configurazione: le funzioni e le strutture del preesistente Ministero dello sviluppo economico sono state integrate con quelle dell’ex Ministero delle Comunicazioni e con quelle dell’ex Ministero del Commercio Internazionale.

È con il D.P.R. n.197/2008 di riorganizzazione che è stato definito il nuovo assetto del Ministero derivante dal citato accorpamento. Il Regolamento ha composto in forma unitaria apparati amministrativi con distinte competenze e con autonomi sistemi di controllo, dotati di livelli di verifica e misurazione differenti.

Con l’obiettivo di evitare duplicazioni e di garantire la massima economicità, sono stati individuati 4 Dipartimenti (Centri di responsabilità – CdR).

Oltre ai Dipartimenti, articolati complessivamente in 16 Direzioni generali, è stato individuato un Ufficio di livello dirigenziale generale, di natura non dipartimentale, per la gestione unitaria del personale e dei servizi comuni (Ufficio per gli affari generali e le risorse - UAGR), costituente un Centro di responsabilità autonomo.

Con D.M. 7.5.2009 sono stati individuati 196 uffici di livello dirigenziale non generale (180 Divisioni e 16 Ispettorati territoriali incardinati nel Dipartimento delle Comunicazioni). Nell’ambito di questo Sistema, si considerano “unità organizzative” di base le Divisioni e gli Ispettorati, mentre le Direzioni Generali di riferimento costituiscono le unità organizzative di livello superiore, a loro volta raggruppate a un livello più alto in Dipartimenti – CdR (come anticipato, per quanto riguarda l’UAGR, si tratta di una Direzione Generale - CdR articolata in Divisioni).

A livello interno, risulta centrale il ruolo di raccordo svolto dalla Conferenza dei Capi Dipartimento, con la partecipazione dei Capi Dipartimento, del Capo di Gabinetto, del Direttore OIV e del Capo dell'Ufficio per gli affari generali e per le risorse.

Le competenze assegnate alle strutture

Con il D.P.R. n.197/2008, ai 4 Dipartimenti del Ministero sono state attribuite, distribuendole per omogeneità di funzioni, le competenze dei tre Ministeri preesistenti:

- Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione;
- Dipartimento per l'energia;
- Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica³;
- Dipartimento per le comunicazioni.

Molteplici, dunque, gli ambiti in cui operano le strutture: dalla politica industriale agli incentivi, dalle politiche per le piccole e medie imprese alla concorrenza e i consumatori, dalla lotta alla contraffazione alla tutela di marchi e brevetti, dalla politica commerciale internazionale alla promozione degli scambi e del Made in Italy; dalle risorse minerarie alle infrastrutture e la sicurezza energetiche, dalle rinnovabili al nucleare e all'efficienza energetica; dalla banda larga e il digitale allo spettro radioelettrico e la radiodiffusione, dalla regolamentazione del settore postale alla ricerca avanzata in ambito di tecnologie dell'informazione, etc.

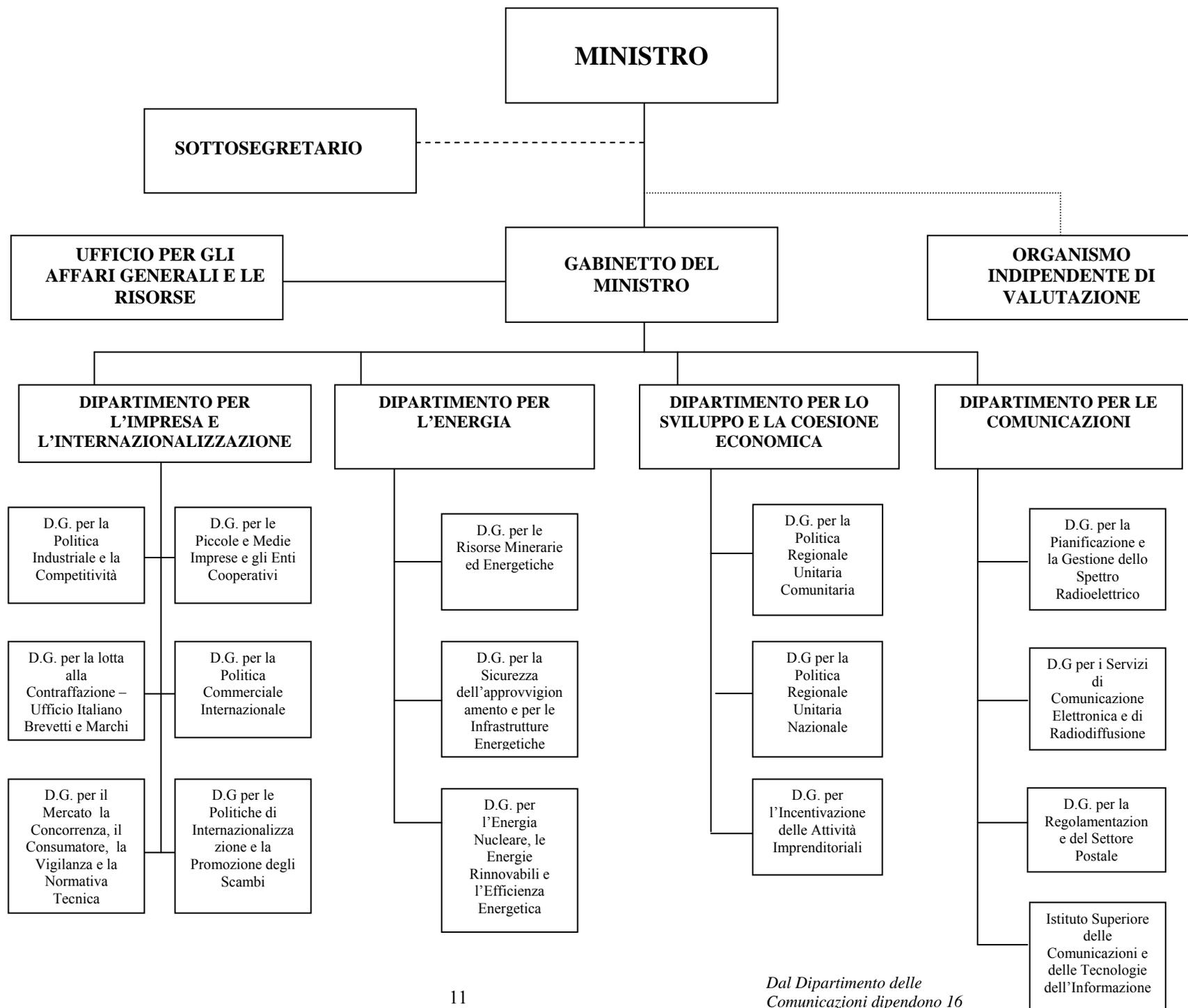
La rete - dal nazionale al territoriale

Nella realizzazione delle politiche, l'attività del Ministero si intreccia inevitabilmente con l'azione di tutti i protagonisti del sistema economico-produttivo italiano: imprese, enti funzionali e istituzioni di vario livello territoriale, associazioni di categoria e di rappresentanza degli interessi, sindacati, consumatori, etc. Si tratta degli stakeholder⁴ e dei destinatari, diretti e/o indiretti - ma anche, in alcuni casi, dei co-realizzatori - delle politiche e degli interventi del Ministero. Con essi si crea una rete che va dal nazionale al territoriale, modulata su relazioni che vanno dal coordinamento alla costruzione di un sempre più profondo raccordo.

Riducendo il focus, si segnala una serie di enti e soggetti strettamente collegati, quali, a titolo esemplificativo, l'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, SACE, SIMEST, GSE, Acquirente Unico, GME, Invitalia, Fondazione Ugo Bordoni, le camere di commercio, etc.

³ Per quanto riguarda il Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica, è anche opportuno tenere conto degli art.7, commi 26-28 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge n.122 del 30 luglio 2010.

⁴ Con il termine stakeholder si indica il gruppo o l'individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione.



*Ministero dello sviluppo economico –
Articolazione della
struttura al 31.12.2010*

1.1.2 Funzioni e caratteristiche del Sistema del Ministero dello sviluppo economico

Funzione del Sistema	<p>Il Sistema rappresenta un modello di gestione del ciclo della performance che indica i principi e le modalità attuative che devono guidare l'amministrazione. Inoltre, descrive le procedure e le attività da svolgere secondo cadenza temporale determinata, con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità, consolidando/formalizzando le pratiche virtuose e introducendo le novità previste dalla normativa.</p> <p>È chiamato a svolgere un ruolo di supporto ai processi decisionali fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento delle performance organizzative e individuali, incoraggiando la trasparenza e l'accountability⁵.</p>
Contenuti	<p>In base all'articolo 7 del decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero individua:</p> <ul style="list-style-type: none">a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
Finalità del Sistema	<p>Per permettere il conseguimento degli obiettivi stabiliti dalla riforma, il Sistema è strutturato in modo tale da conseguire le finalità precisate nelle delibere Civit n. 89, 104 e 114 del 2010.</p>
Leadership, cultura organizzativa, cooperazione interna	<p>Come richiamato anche dalla CIVIT, il Ministero assume il principio secondo cui "la possibilità di implementare efficaci Sistemi di misurazione della performance dipende non solo dai sistemi in quanto tali, ma anche, e soprattutto, da elementi organizzativi, quali la leadership – incaricata di promuovere e supportare il cambiamento – e la cultura organizzativa dei dipendenti pubblici, orientata al miglioramento continuo dei servizi". Tale principio, al quale si aggiunge quello della cooperazione intra-istituzionale, ha già orientato l'azione del Ministero negli ultimi anni, che l'introduzione di questo Sistema intende rafforzare.</p> <p>Inoltre, per garantire l'efficacia nell'applicazione della riforma, si ribadisce quanto già espresso nella Direttiva generale per l'attività</p>

⁵ Introducendo il concetto di accountability si intende rendere conto del risultato di un'azione al fine di permettere giudizi e decisioni fondate. L'accountability misura la capacità di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna all'Amministrazione per ciò che concerne, soprattutto, l'impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi a cui queste risorse sono destinate.

amministrativa e la gestione 2010, elaborata dal Ministro con il supporto dell'OIV, e confermato dall'Atto di indirizzo 2011: nell'ambito di tutte le politiche e di tutti gli interventi, l'opzione prioritaria del Ministero deve essere sempre più quella di porre "l'uomo al centro". La realizzazione del risultato, infatti, è frutto della collaborazione di ogni dipendente. Il miglioramento della performance dipende dalla valorizzazione di ogni singola professionalità, che bisogna sempre più qualificare attraverso processi di formazione e creando un clima positivo sul piano dell'organizzazione e favorevole alla realizzazione di corrette e stimolanti relazioni umane.

Il contributo positivo e collaborativo delle persone deve essere il risultato di un ambiente lavorativo gratificante. Infatti, le forme premiali tradizionali, da sole, non assicurano necessariamente il coinvolgimento delle persone nell'attività lavorativa ed erodono la forza delle motivazioni intrinseche, che invece sono fondamentali nel conseguimento di risultati positivi. Le forme premiali applicate devono da una parte rispecchiare il grado di contributo di ognuno alla performance dell'unità organizzativa di riferimento e dall'altra tenere conto che il risultato dipende dalla collaborazione di tutti, che si esplica con modalità diverse ed intensità differenti.

I soggetti

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale intervengono:

- la CIVIT;
- l'OIV;
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- i dirigenti.

focus: l'OIV

Ai sensi del decreto, l'OIV (che svolge tutte le funzioni di cui all'art. 6, comma 1, del d.lgs. n.286/1999):

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CIVIT;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone, sulla base del Sistema, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;

- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione;
- 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;
- sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il Sistema, compila una graduatoria generale del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale;
- in raccordo con gli altri cicli e le altre funzioni di controllo, l'OIV agisce in piena collaborazione con il Comitato Tecnico Scientifico, con l'Ufficio Centrale di Bilancio, con la Ragioneria Generale e con la Corte dei Conti.

la CIVIT

La CIVIT formula gli indirizzi, definisce parametri e modelli di riferimento del sistema, predispone una relazione annuale sulla performance e redige la graduatoria di performance delle amministrazioni.

ripartizione delle
responsabilità tra i
soggetti

In considerazione dell'organizzazione del Ministero dello sviluppo economico la responsabilità della misurazione e valutazione della performance è così ripartita:

- al Ministro compete la misurazione e valutazione della performance dei Capi dipartimento, del titolare dell'UAGR e dei dirigenti di prima fascia titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca;
- al Capo di Gabinetto spetta la misurazione e la valutazione della performance del Direttore dell'Ufficio di Gabinetto. Ai Capi dipartimento spetta la misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di livello generale incardinati nella loro struttura e dei dirigenti di seconda fascia titolari di uffici di staff al dipartimento nonché del personale di segreteria. Al Capo dipartimento per le Comunicazioni spetta anche la misurazione e la valutazione della performance dei titolari degli Ispettorati territoriali. Al titolare dell'UAGR, al Direttore dell'Ufficio di Gabinetto, ai Capi degli altri Uffici di diretta collaborazione e al Direttore dell'OIV spetta la misurazione e valutazione dei dirigenti di livello non generale incardinati nei rispettivi uffici e organismi;
- ai dirigenti di livello generale, non titolari di CdR, spetta la misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di livello non generale incardinati nei rispettivi uffici e organismi e del personale di segreteria;
- ai dirigenti di livello non generale compete la misurazione e la valutazione della performance del personale assegnato al proprio ufficio o settore di attività.

Per le procedure di conciliazione si rinvia al successivo punto 2.

1.1.3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance

I concetti di misurazione e valutazione

Misurazione e valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance.

La misurazione è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili. Tre sono gli elementi fondamentali per consentire la misurazione:

1. la definizione, in fase di programmazione, degli indicatori. L'indicatore è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione e raccolta di informazioni circa l'andamento della gestione (affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere significativi e collegati agli obiettivi; allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile);
2. il target, cioè il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale;
3. l'infrastruttura di supporto per la rilevazione delle informazioni e la precisazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

[Si riportano nelle pagine seguenti la griglia di riferimento metodologica per la costruzione degli indicatori, il test di validazione della qualità degli indicatori e quello sulla qualità del target, predisposti dalla CIVIT nella delibera 89/2010 e schemi di cui essa raccomanda l'utilizzo per individuare correttamente indicatori e target].

La valutazione, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a: quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili, etc.

Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 010)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Test della qualità del target

Strategia	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ?
Performance	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
Processo	Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare I progressi in relazione a questo
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo
Accettazione	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo

1.1.3.1 Performance organizzativa: ambiti e principi

Approccio multidimensionale

L'introduzione di un buon sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa richiede l'adozione di un approccio multidimensionale, attraverso cui individuare i fattori importanti della strategia di ciascuna amministrazione ed i correlati indicatori di performance. Si tratta, dunque, di avviare una graduale integrazione fra gli strumenti del controllo di gestione e del controllo strategico con gli strumenti della rendicontazione sociale⁶, passando in tal modo da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti.

All'interno di questo Sistema, per la semplificazione del processo e per facilitare la rappresentazione dei risultati, gli 8 ambiti nei quali deve essere misurata e valutata la performance organizzativa (indicati all'art. 8 del decreto) vengono raggruppati in 3 macro-ambiti, nel rispetto della multidimensionalità della performance:

Il 1° macro-ambito della performance organizzativa

attuazione delle strategie e portafoglio attività/servizi

1) Attuazione strategie e prestazioni

- 1.1 attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (ambito indicato con lettera "a)" nell'art. 8 del decreto; di seguito, nel presente paragrafo, viene indicata solo la lettera);
- 1.2 attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lett. b));
- 1.3 qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g));

Il 2° macro-ambito della performance organizzativa

stato di salute dell'amministrazione

2) Funzionalità dell'amministrazione

- 2.1 modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lett. d));
- 2.2 efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f));
- 2.3 raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h));

⁶ La rendicontazione sociale è il resoconto dell'attività svolta dall'amministrazione in un determinato periodo di tempo. Rappresenta un elemento innovativo nel campo della comunicazione pubblica: l'amministrazione dialoga con i propri stakeholder, favorendo, da un lato, la trasparenza delle azioni e sollecitando, dall'altro, la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica.

Il 3° macro-ambito della performance organizzativa

impatti e qualità dell'azione amministrativa

3) Cittadino/Utente

- 3.1 rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lett. c));
- 3.2 sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e)).

Corrispondenza per tutte le fasi del ciclo di gestione della performance

Per il Ministero dello sviluppo economico, il raggruppamento in questi 3 macro ambiti indicati rappresenterà, a regime, l'articolazione di riferimento per tutte le fasi del ciclo di gestione della performance: pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione. Ciò al fine di garantire omogeneità e esaustività di rappresentazione ex-ante ed ex-post, consentendo i necessari confronti e permettendo le previste analisi sugli scostamenti.

La "vista" del benchmarking

Nel corso della misurazione e valutazione di tali ambiti, si continuerà il lavoro, già avviato dall'amministrazione, dedicato alla misurazione e valutazione di una vista ad essi trasversale: il confronto con altre amministrazioni (benchmarking⁷) per fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione consentendo ex-post di valutare punti di forza e punti di debolezza.

Raccordo con la performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance individuale all'interno del Ministero sono collegate agli ambiti indicati all'articolo 9 del decreto (v. paragrafo 1.2.4).

Il raccordo tra misurazione e valutazione della performance organizzativa e quella individuale è molto stretto, essendo il contributo individuale alla performance organizzativa il perno del successo dell'azione del Ministero.

Per questo, il Sistema è costruito curando la piena coerenza tra i due aspetti e tutti i soggetti coinvolti sono chiamati a interpretare ogni fase del ciclo di gestione in tale prospettiva.

⁷ Per benchmarking si intende il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa.

1.2) Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi/tempi/soggetti

All'interno del Sistema, prima di precisare i tempi e i soggetti coinvolti nella misurazione e nella valutazione, si chiarisce il legame tra la fase di misurazione-valutazione e le fasi di programmazione e monitoraggio. Inoltre, si accenna al legame con la fase di rendicontazione.

Per quanto concerne i tempi, solo il rispetto delle scadenze previste, e indicate dall'OIV anche con successive comunicazioni, è in grado di consentire all'amministrazione di rispondere adeguatamente a quanto previsto dalla normativa.

1.2.1 La Programmazione

Il Piano della performance

Il Piano della performance previsto dal decreto⁸, che sarà oggetto di una implementazione graduale, rappresenta il documento base della programmazione strategica e operativa dell'amministrazione.

Tempi e soggetti della programmazione

Atto di indirizzo

MARZO

Soggetti: Ministro - OIV

Alla fine del mese di marzo, il Ministro emana l'Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nel triennio successivo.

Obiettivi strategici e operativi

MARZO – SETTEMBRE

Soggetti: Ministro - OIV - Dirigenti

Il periodo marzo-settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi strategici da parte dei titolari dei CdR – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV – che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale delle Note integrative al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Entro la fine del mese di settembre le proposte di obiettivi strategici, destinati a realizzare le priorità politiche, vengono presentate con i

⁸ Art 10, comma 1: "Le amministrazioni redigono annualmente un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio (note integrative legge n.196/2009, art. 21, comma 11), che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori". Art 10, comma 4: "Per le amministrazioni dello Stato il Piano della performance contiene la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".

relativi indicatori e target dai titolari dei CdR, tramite l'OIV, al Ministro, indicando i conseguenti piani d'azione contenenti gli obiettivi operativi, anch'essi con i relativi indicatori e target, le risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, alla luce, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei CdR si sostanzia in un massimo di 6 ed un minimo di 3 obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, in cui è anche presente un peso corrispondente al grado di rilevanza dell'obiettivo stesso. I correlati obiettivi operativi, che declinano l'obiettivo strategico nel breve periodo (un anno o periodo inferiore), sono corredati da indicatori e target che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti.

Ai fini della strutturazione degli obiettivi dei titolari dei CdR si utilizzano le Schede "obiettivo strategico" e "Piano d'azione ob.operativo" (All. A e B).

Scheda: GLI OBIETTIVI

Poiché sull'uso dei termini "obiettivo strategico", "obiettivo operativo" e "obiettivo strutturale" sono intervenuti, nel tempo, più soggetti istituzionali, si ritiene utile assumere l'interpretazione fornita dalla CIVIT nella predetta delibera n.112/2010 e nella precedente delibera n.89/2010.

Obiettivi strategici ed operativi. Secondo le citate delibere, gli obiettivi sono articolati in **strategici** ed **operativi**. Tale articolazione non dipende dai livelli organizzativi cui tali obiettivi fanno capo, ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività (outcome) e dall'orizzonte temporale di riferimento:

- gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (tre anni) e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'Amministrazione, ma più in generale rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder ed alla sua missione istituzionale;
- gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle Amministrazioni.

Obiettivi di miglioramento. Oltre a individuare gli obiettivi strategici e operativi, ciascuna struttura è chiamata a valorizzare la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività ordinaria/strutturale a tutti i livelli di responsabilità, selezionando obiettivi **di miglioramento** che, pur non avendo un legame diretto con le priorità politiche, contribuiscano a creare un forte collegamento tra la performance del singolo e quella dell'amministrazione. L'obiettivo di miglioramento è attribuito individualmente a ciascun dirigente e distintamente determinato. E' possibile tuttavia che più obiettivi di miglioramento possano presentare contenuti o finalità simili o affini.

Obiettivi strutturali. Accanto a questi restano fermi, ovviamente, gli obiettivi relativi all'attività e/o ai processi di carattere permanente, ricorrente o continuativo, aventi come finalità il funzionamento dell'organizzazione (**obiettivi strutturali**).

Il collegamento con le risorse

Nel processo di costruzione degli obiettivi, i CdR sono chiamati a rafforzare il collegamento tra obiettivi e risorse. In particolare, dovranno individuare tutte le risorse necessarie a raggiungere l'obiettivo, sia che si riferiscano a spese di carattere fisso che variabile comunque erogate dall'Amministrazione per la realizzazione dell'obiettivo stesso. In ogni caso, tenendo conto delle sollecitazioni della Corte dei conti, si ritiene necessario che nel loro complesso gli obiettivi individuati da ogni CdR rappresentino la parte prevalente delle risorse assegnate al CdR medesimo.

La scheda Obiettivo strategico (all.A) prevede:

- l'indicazione della priorità politica e della Missione/Programma cui l'obiettivo strategico fa riferimento, l'importo delle risorse finanziarie destinate alla sua realizzazione, come indicate nella nota integrativa al bilancio di previsione;
- il suo grado di rilevanza rispetto all'insieme degli obiettivi del CdR, i risultati attesi al termine del triennio e di ciascun anno con i relativi indicatori e target. Questi ultimi dovranno, a partire dalla pianificazione per il 2012, essere prevalentemente indicatori di impatto;
- la denominazione degli obiettivi operativi, con l'indicazione del peso di ciascun obiettivo operativo rispetto al conseguimento dell'obiettivo strategico.

La scheda piano d'azione ob.operativo (All.B) riporta:

- i risultati complessivi attesi alla conclusione dell'obiettivo operativo, con il relativo indicatore e target;
- le singole fasi operative (azioni) in cui viene scandito l'obiettivo stesso, con le rispettive scadenze temporali, i relativi risultati attesi (prodotti intermedi) e gli indicatori di controllo di ciascuna fase;
- le risorse umane e finanziarie destinate alla sua realizzazione. Per le prime viene indicato il numero, la qualifica, la fascia retributiva e la percentuale di impiego, intesa come media dell'impegno temporale che il totale delle risorse umane di ciascuna qualifica dedica all'obiettivo. Per le risorse finanziarie, devono essere indicate le somme complessivamente destinate alla realizzazione dell'obiettivo operativo, con focus su quelle riguardanti le spese relative a personale, consulenze, studi, ricerche, promozioni e pubblicazioni, nonché a tutti gli investimenti direttamente correlati alla realizzazione dell'obiettivo.

OTTOBRE – NOVEMBRE Soggetti: Ministro - OIV - Dirigenti

**Consolidamento degli
obiettivi dei titolari di
CdR**

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla messa a punto della programmazione ai fini del Piano della Performance, da effettuarsi in parallelo ed in relazione diretta con il processo di programmazione di bilancio.

L'OIV analizza la congruenza fra missioni affidate dalle norme, priorità politiche, obiettivi strategici e scelte operative proposte dai titolari dei CdR e correlate risorse finanziarie e umane e ne riferisce al Ministro.

Il Ministro, anche attraverso momenti d'interazione con i responsabili dei CdR, determina gli obiettivi ed i relativi indicatori e target nonché il loro peso in termini di grado di rilevanza.

Consolidamento degli obiettivi dei dirigenti di prima fascia

Di norma i dirigenti apicali sono responsabili di obiettivi strategici; tuttavia essi possono assegnare obiettivi operativi ai Direttori Generali incardinati nella loro struttura, ovvero quota parte di essi (in tal caso utilizzando la stessa scheda All.B). Assegnano altresì obiettivi strutturali, per la definizione dei quali si utilizza la scheda piano d'azione ob.strutturale (All.C).

Nel caso in cui venga assegnato al Direttore Generale un obiettivo operativo (o parte di esso) il peso allo stesso attribuito nella direttiva del Ministro dovrà essere riconsiderato in rapporto all'importanza dell'obiettivo rispetto al complesso degli obiettivi assegnati al Direttore Generale stesso.

Il numero degli obiettivi assegnati a ciascun Direttore Generale non può essere inferiore a 2 né superiore a 10.

La definizione degli obiettivi avviene attraverso incontri di condivisione.

Il Direttore dell'UAGR definisce obiettivi, pesi ed indicatori dei dirigenti di seconda fascia della sua struttura, utilizzando la scheda All.D.

Consolidamento degli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia

I Direttori generali definiscono gli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia incardinati nella propria struttura, attraverso incontri di condivisione in ordine alle proposte da questi ultimi presentate, con i relativi pesi, indicatori e target utilizzando la medesima scheda All.D.

Gli obiettivi, che non possono essere per ciascun dirigente in numero inferiore a 2 né superiore a 4 indicano in coerenza con le risorse umane e finanziarie disponibili i risultati che il dirigente intende perseguire nell'anno successivo, nell'ambito delle attività di propria competenza, in relazione sia alle attività strategiche che a quelle istituzionali di maggiore rilevanza fra quelle svolte.

Analogamente il Capo Dipartimento per le Comunicazioni assegna gli obiettivi ai titolari degli Ispettorati territoriali (All.D).

Obiettivi di miglioramento

Titolari dei CdR, Dirigenti generali e dirigenti di seconda fascia propongono inoltre obiettivi individuali volti al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza e relativi indicatori e target, che riguardino categorie quali il miglioramento di un fattore esistente, lo sviluppo di un nuovo fattore, il miglioramento di un risultato esistente, lo sviluppo di un nuovo risultato. A tal fine utilizzano la scheda All.E.

Gli obiettivi (strategici, operativi, strutturali e di miglioramento) dovranno essere individuati in modo da coprire la maggior parte delle risorse assegnate al CdR.

Gli obiettivi, una volta consolidati, divengono anche oggetto di misurazione e valutazione per l'annualità di riferimento, secondo il

sistema più avanti specificato. Alla valutazione concorre anche il raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento.

GENNAIO

Soggetti: Ministro – OIV - Dirigenza

**Emanazione della
Direttiva generale**

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, il Ministro, ai sensi dell'art.14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, emana la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che conclude l'attività di programmazione strategica.

Direttiva di 2° livello

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva del Ministro i Capi dipartimento emanano la Direttiva di secondo livello, con la quale assegnano gli obiettivi ai titolari delle rispettive strutture, richiamando l'attenzione sulla necessità del puntuale svolgimento della restante attività di competenza e la trasmettono all'OIV (con il medesimo atto o atto separato assegnano anche gli obiettivi ai titolari delle divisioni di staff; analogamente opera il Capo del Dipartimento per le Comunicazioni nei confronti dei titolari degli Ispettorati territoriali). Entro lo stesso termine il titolare dell'UAGR emana la direttiva rivolta ai dirigenti di seconda fascia della sua struttura (direttiva di terzo livello).

Direttiva di 3° livello

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva di secondo livello, i Direttori generali incardinati nei Dipartimenti emanano la Direttiva di terzo livello, con la quale assegnano gli obiettivi ai titolari delle Divisioni, richiamando l'attenzione sulla necessità del puntuale svolgimento della restante attività di competenza, e la trasmettono all'OIV.

**Piano della
performance**

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della performance, che contiene gli obiettivi strategici e relativi piani d'azione, gli obiettivi strutturali (aventi particolare rilevanza ai fini della realizzazione della mission dell'Amministrazione, anche in relazione al grado di assorbimento delle risorse) e relativi piani d'azione, nonché gli obiettivi di miglioramento.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione

FASI	Risultati	ATTORI COINVOLTI	NORMATIVA / STRUMENTI	SCADENZA
Programmazione strategica	Emanazione Atto di indirizzo	Ministro - OIV		Marzo
	Proposta obiettivi strategici, operativi, indicatori	Ministro Titolari CdR,OIV	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 settembre
	Consolidamento obiettivi strategici e operativi, definizione indicatori	Ministro,OIV, Titolari di Cdr	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 novembre
Programmazione di secondo e terzo livello*	Definizione obiettivi dei DG da parte del Capo Dipartimento	Capi dipartimento Direttori generali	Incontri di condivisione	
	Definizione di obiettivi dir II fascia da parte del Titolare dell'UAGR e dei DG incardinati nei Dipartimenti	Titolare UAGR, Direttori generali Dir. II fascia	Esame definitivo Incontri di condivisione	
Formazione del piano di performance	Elaborazione ed emanazione Direttiva	Ministro - OIV	Atto di indirizzo, esiti della fase di consolidamento	Entro 10 giorni dall'emanazione della legge di bilancio
	Emanazione della direttive di secondo livello	Capi Dipartimento	Direttiva, esiti della fase di consolidamento	Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva del Ministro
	Emanazione della direttive di terzo livello	Titolare dell'UAGR e Direttori Generali dei Dipartimenti	Direttiva generale, di secondo livello, esiti fase di consolidamento	Titolare dell'UAGR: entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva generale; D.G.: entro 10 giorni dalla direttiva di secondo livello
	Elaborazione ed emanazione del Piano di performance	Ministro - OIV	Direttiva generale, Direttive di secondo livello, Direttive di terzo livello	31 gennaio

1.2.2 Il Monitoraggio

Rafforzamento della capacità di monitoraggio

Con l'avvio del nuovo Sistema, si punta a consolidare ulteriormente la capacità di monitoraggio del Ministero, anche rafforzando la correlazione tra monitoraggio continuo e misurazione. Scopo del monitoraggio è supportare la pianificazione, ad ogni livello, tramite interventi correttivi in corso di esercizio (ridefinizione di obiettivi indicatori e target e tracciabilità del cambiamento nel piano della performance), nelle modalità e nei tempi previsti (chi, come, regole e procedure, etc.). Il monitoraggio continuo della performance ha, inoltre, lo scopo di evidenziare il verificarsi di situazioni eccezionali o di emergenza.

Monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance

Per consentire il controllo continuo del grado di raggiungimento degli obiettivi e l'individuazione dei possibili rimedi ad eventuali scostamenti rispetto alle previsioni, il monitoraggio avviene con cadenza trimestrale; pertanto le informazioni devono essere fornite entro il 10 aprile, il 10 luglio, il 10 ottobre e 10 gennaio (quest'ultima scadenza è relativa al monitoraggio dell'intero anno).

Tale cadenza consente anche il collegamento con il controllo di gestione.

L'OIV ha il compito di effettuare il monitoraggio degli obiettivi strategici, dei connessi piani d'azione/obiettivi operativi e degli obiettivi di miglioramento inseriti nella Direttiva del Ministro, allo scopo di rilevarne, in corso e a fine anno lo stato di realizzazione fisica e finanziaria, di identificare gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e le relative cause, di individuare eventuali correttivi dell'azione finalizzati al raggiungimento del risultato previsto o ad una sua diversa scansione. Il monitoraggio avviene sulla base degli indicatori di controllo delle fasi dei singoli obiettivi operativi in cui l'obiettivo strategico è declinato. A tal fine si utilizza la scheda monitoraggio piano d'azione ob.operativo (All.F).

In coerenza con gli elementi definiti in sede di programmazione, il monitoraggio prende in considerazione la relazione tra grado di realizzazione delle fasi di ciascun obiettivo operativo, come individuato attraverso gli indicatori, peso di ciascuna fase in termini di rilevanza strumentale al raggiungimento del risultato finale atteso, peso di ciascun obiettivo operativo rispetto all'obiettivo strategico di cui è articolazione. Tali elementi entrano a comporre due successive fasi di calcolo:

fase 1. Si moltiplica la percentuale di realizzazione di ciascuna fase in cui l'obiettivo operativo è scandito per il proprio peso. Si sommano quindi i risultati e si ottiene in tal modo il grado di realizzazione dell'obiettivo operativo.

fase 2. Si moltiplica il grado di realizzazione di ciascun obiettivo operativo per il proprio grado di rilevanza. Si sommano quindi i risultati così ottenuti per tutti gli obiettivi

operativi in cui l'obiettivo strategico è declinato e si ottiene il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico.

In sede di monitoraggio devono essere rendicontate anche le risorse umane e finanziarie complessivamente utilizzate per la realizzazione dell'obiettivo operativo. Le informazioni relative all'indicatore sull'obiettivo strategico saranno fornite solo in sede di monitoraggio finale.

I Direttori generali forniscono le informazioni al Capo Dipartimento attraverso la scheda monitoraggio piano d'azione ob.strutturale (All.G) e la citata scheda monitoraggio piano d'azione ob.operativo (All.F) nel caso in cui siano stati assegnati loro obiettivi operativi. I dirigenti di seconda fascia riferiscono al Direttore Generale dell'Ufficio in cui sono incardinati attraverso la scheda di monitoraggio All.H. Con la medesima scheda H i dirigenti di seconda fascia dell'UAGR riferiscono al titolare del Direttore dell'Ufficio, i titolari degli uffici di staff riferiscono ai titolari del CdR ed i titolari degli Ispettorati territoriali riferiscono al Capo Dipartimento delle Comunicazioni.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato ai dirigenti non titolari di CdR è espresso in forma percentuale ed è dato dal rapporto tra il valore ottenuto ed il target (valore atteso).

Per l'obiettivo di miglioramento, tutti i dirigenti utilizzeranno per il monitoraggio la scheda All.I.

Monitoraggio strategico dell'OIV

Al fine di permettere una valutazione e una rendicontazione complete e di fornire adeguate informazioni all'organo di indirizzo politico e alla CIVIT, il Ministero continuerà ad avvalersi anche delle funzioni di monitoraggio già implementate a partire dal 2009 e, in particolare, di:

- monitoraggio delle attività di maggior rilievo strategico;
- monitoraggio regionale delle attività del Ministero;
- monitoraggio internazionale delle attività del Ministero;
- monitoraggio delle attività di comunicazione (eventi, campagne, ...);
- monitoraggio dell'attuazione del Programma di governo.

In un'ottica di semplificazione, si prevede che per i primi quattro monitoraggi ogni Centro di responsabilità fornisca all'OIV un aggiornamento mensile comprensivo dei quattro, alla scadenza del 27 di ogni mese. Come avvenuto per la Direttiva 2010, la funzione di monitoraggio potrà essere oggetto di valutazione in relazione ad obiettivi di miglioramento comune e/o individuale.

Il monitoraggio dello stato di attuazione del Programma di Governo, che contiene l'aggiornamento delle iniziative intraprese e dei provvedimenti amministrativi adottati, ha cadenza quindicinale (primo e terzo martedì di ogni mese) ed è elaborato sulla base delle informazioni, di volta in volta trasmesse su richiesta dell'OIV, delle varie strutture amministrative nonché dell'Ufficio Legislativo.

**Il rafforzamento del
monitoraggio /
Osservatorio**

I primi quattro monitoraggi, di tipo qualitativo, dovranno apportare informazioni significative e complete sui piani, programmi, attività e prestazioni di maggior rilievo del Centro di responsabilità. Oltre a fornire dati di supporto, mensilmente aggiornati, i monitoraggi dovranno comprendere elementi descrittivi di eventuali criticità e segnalazioni di eventuali scostamenti tra quanto pianificato e/o atteso e il nuovo stato dell'arte, nonché individuazione delle cause.

L'OIV potrà chiedere, per conto del Ministro e del Gabinetto o su richiesta della CIVIT, di monitorare attività e programmi prima non monitorati e/o di realizzare approfondimenti e analisi ad hoc.

Inoltre, l'OIV costruirà con i Dipartimenti una serie di indicatori generali sullo sviluppo economico e sugli impatti delle politiche realizzando un Osservatorio interno in grado di effettuare rilevazioni sul territorio, anche mediante il collegamento e la collaborazione con gli enti collegati al Ministero (ad esempio, sulle politiche di commercio internazionale con ICE, ma anche, per i rispettivi campi di competenza, con Invitalia, GSE, la rete camerale, ...).

Le risultanze di queste rilevazioni, combinate con gli altri elementi raccolti dall'OIV, costituiranno la base per presentazioni e attività di comunicazione (previste dal decreto) su politiche di competenza del Ministero, anche con gli altri soggetti ed enti collegati. L'OIV potrà redigere un documento conclusivo, collegato alla Relazione sulla performance prevista dal decreto, e realizzare un tavolo di presentazione dei risultati dell'amministrazione con un coinvolgimento degli enti collegati per poter fornire un quadro complessivo delle politiche di sviluppo economico.

1.2.3 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Misurazione

In fase di prima applicazione la misurazione riguarderà:

- 1) per quanto riguarda il macroambito 1, il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 2) per quanto riguarda il macroambito 2, la funzionalità amministrativa misurata attraverso gli indicatori di seguito specificati.

Dal 2012, si andrà, invece, a regime anche con la misurazione del macroambito 3) *impatto e soddisfazione dei cittadini/utenti*.

Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

1) I titolari dei CdR e i dirigenti effettuano, secondo le cadenze già indicate, il monitoraggio degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di competenza ed inseriti nel Piano della performance.

A seguito del monitoraggio di fine anno, l'OIV effettua la misurazione e la valutazione organizzativa del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, dato dalla media dei risultati conseguiti dalle unità organizzative di ciascun CdR.

L'OIV prende altresì in considerazione gli obiettivi di miglioramento, le loro caratteristiche ed i risultati conseguiti.

Misurazione della funzionalità amministrativa

2) Per individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione, si è scelto di utilizzare in prima analisi almeno il set di indicatori di funzionalità di cui alla griglia sottostante, i cui valori, a partire dal 2011, devono essere forniti all'OIV da ciascun CdR contestualmente al monitoraggio finale degli obiettivi, in modo da consentire la costruzione di una serie storica per la valutazione dell'andamento dell'Amministrazione.

La tabella che segue elenca il set di indicatori da utilizzare in fase di prima applicazione

INDICATORE	SIGNIFICATO	FORMULA
Capacità di programmazione	Esprime la capacità di strutturare l'attività individuando obiettivi, risultati, scadenze temporali e risorse necessarie	$\frac{\text{N}^\circ \text{ ore lavorate sui progetti}}{\text{N}^\circ \text{ ore teoriche totali}}$
Efficienza nella realizzazione degli obiettivi	Esprime l'efficienza nell'attività volta al perseguimento degli obiettivi	$\frac{\% \text{ di raggiungimento degli obiettivi}}{\% \text{ di utilizzazione delle risorse ad essi destinate}}$
Grado di informatizzazione	Esprime lo stato di informatizzazione	$\frac{\text{N}^\circ \text{ processi informatizzati}}{\text{N}^\circ \text{ processi gestiti}}$
Capacità di impegno delle risorse	Esprime la capacità di utilizzo delle risorse stanziare in bilancio	$\frac{\text{Volume impegni assunti}}{\text{Volume stanziamenti}}$

Capacità di spesa	Esprime la capacità di gestire con celerità la fase di liquidazione dal momento in cui si sono verificate tutte le condizioni amministrative necessarie.	Volume di somme liquidate/ Volume di somme impegnate
Capacità di smaltimento dei residui propri	Esprime la capacità di esaurire il pagamento dei residui entro l'anno	Volume pagamenti in conto residui/Volume residui accertati
Livello di investimento nella formazione	Esprime l'attenzione alla formazione del personale, intesa come strumento fondamentale di miglioramento e innovazione dell'attività amministrativa	Costi per la formazione/ costi totali al netto dei costi per il personale
Livello dell'investimento nella promozione	Esprime la capacità di innovare l'Amministrazione in termini di trasparenza e comunicazione verso l'esterno, considerando le risorse disponibili	Costi dell'attività promozionale/costi totali di funzionamento al netto dei costi per il personale
Partecipazione alla Formazione	Esprime l'attività formativa realizzata, anche con riferimento a quella informatica	N.° dipendenti formati/N.° totale dei dipendenti ----- N° ore di formazione/ n° dipendenti formati N° ore di formazione informatica/ n° dipendenti formati

Misurazione degli impatti e della soddisfazione degli utenti - stakeholder

Infine, per quanto riguarda il macroambito 3), dal 2011 sarà avviato il percorso volto a rendere possibile la misurazione dell'impatto dell'azione amministrativa sugli stakeholder e il grado di soddisfazione. Ciò al fine di poter giungere a definire gli indicatori di *outcome*⁹ da inserire a regime nella programmazione per il 2012. Inoltre, l'OIV raccoglierà le risultanze dalle rilevazioni condotte dai CdR sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi di competenza e analizzerà anche il risultato del piano di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini e i soggetti interessati.

Focus: il benessere organizzativo

Il conseguimento degli obiettivi, l'ottimizzazione delle prestazioni, l'efficacia delle politiche pubbliche richiedono l'esistenza di un clima organizzativo che favorisca il benessere fisico e psicologico dei dipendenti, stimoli l'apprendimento e lo sviluppo professionale, favorisca gli scambi e la visibilità del lavoro svolto e dei risultati ottenuti.

A tal fine l'OIV è chiamato¹⁰ a verificare annualmente, anche sulla base di appositi modelli forniti dalla CIVIT, la realizzazione da parte dell'Amministrazione di indagini sul personale volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

L'OIV potrà richiedere approfondimenti ai CdR e alle unità organizzative e svolgere analisi mirate.

L'amministrazione provvederà a introdurre la rendicontazione sociale, che nella fase di avvio prevede un'applicazione circoscritta ad alcuni

⁹ Con il termine "outcome" si intende l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione delle performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli stakeholder più in generale.

¹⁰ D.lgs. n.150/2009, art. 14, comma 5.

ambiti di attività. A tal fine, l'OIV darà indicazioni ai CdR per offrire le informazioni utili a consentire questo percorso.

1.2.4 La misurazione e la valutazione della performance individuale

Principi della valutazione

La valutazione, diretta alla verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e della professionalità espressa, dovrà tenere conto della correlazione fra oggetto dell'incarico, obiettivi e risultati.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi (definiti in fase di programmazione) sono assegnati osservando i seguenti criteri:

- **rilevanza dell'obiettivo.** Nel selezionare l'obiettivo occorre far riferimento alle attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte, che possono essere correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- **misurabilità dell'obiettivo.** Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere suscettibile di verifica attraverso indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore;
- **controllabilità dell'obiettivo.** Per valutare l'obiettivo è necessario che esso dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo che coinvolge più soggetti, occorre valutare solo il risultato relativo alla parte di processo direttamente controllata;
- **chiarezza del limite temporale di riferimento.** Il tempo di conseguimento dell'obiettivo, non superiore all'anno, deve essere individuato in maniera certa.

La valutazione è improntata ai seguenti principi: motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati; diretta conoscenza dell'attività del valutato; partecipazione al procedimento del valutato; contraddittorio in tempi certi e congrui in caso di disaccordo sulla valutazione.

Componenti della misurazione e valutazione della performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato - e descritto nelle sue procedure nella seconda parte di questo documento - si impernia su 2 dimensioni fondamentali:

1. *le prestazioni*, che esprimono la capacità dei dirigenti di raggiungere gli obiettivi individuali assegnati;
2. *il comportamento organizzativo*, che esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le competenze professionali e manageriali dimostrate. Rientra in tale ambito anche la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

A queste due dimensioni, solo per i dirigenti se ne aggiunge una terza. Il Sistema, infatti, prevede *anche la valutazione del miglioramento* apportato all'attività della propria struttura in termini di efficienza e di efficacia, attraverso un obiettivo individuale assegnato ai dirigenti di tutti i livelli che tenga conto di categorie quali il miglioramento di un fattore esistente, lo sviluppo di un nuovo fattore, il miglioramento di un risultato esistente, lo sviluppo di un nuovo risultato.

Calcolo del punteggio

Il sistema di valutazione è basato sull'attribuzione di **un punteggio complessivo di 100 punti**, di cui 75 per la valutazione delle prestazioni e 25 per la valutazione del comportamento organizzativo.

Sono previsti per i dirigenti ulteriori 5 punti per il raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento.

Misurazione

delle prestazioni

La misurazione delle prestazioni dei dirigenti titolari di CdR è fatta sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici con riferimento all'anno oggetto di valutazione, rilevato trimestralmente attraverso la scheda di monitoraggio allegata al presente sistema (All.F).

Per i dirigenti di prima e seconda fascia, la misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi avvengono attraverso rilevazioni trimestrali dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati con le direttive di secondo e terzo livello, effettuate tramite le schede di monitoraggio allegate (All. F, G ed H).

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale, il punteggio relativo alle prestazioni sarà collegato al punteggio conseguito dalla Divisione o dall'Ispettorato territoriale cui lo stesso è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno.

dell'obiettivo di miglioramento

L'obiettivo di miglioramento è monitorato con le stesse cadenze temporali attraverso la scheda All.E: i 5 punti vengono assegnati ai dirigenti (titolari di CdR, dirigenti di prima e di seconda fascia) solo in caso di pieno raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Focus: misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

La valutazione del comportamento organizzativo ha lo scopo di confrontare il comportamento organizzativo atteso dai singoli rispetto a quello effettivamente realizzato.

Tale valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare la parte del sistema che non riesce adeguatamente a valorizzare le attività ulteriori, oltre a quelle individuate negli obiettivi, e ad evidenziare pienamente il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi stessi.

per i dirigenti

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti titolari di Centro di responsabilità e dei Dirigenti di prima e di seconda fascia prevede descrittori relativi alla capacità quali:

- capacità di risoluzione dei problemi (ad esempio, spirito di iniziativa, capacità di prevedere il verificarsi di situazioni problematiche e di individuare tempestivamente soluzioni idonee, capacità di affrontare con successo situazioni nuove, ...);
- capacità organizzativa e gestionale (ad esempio, capacità di programmazione e controllo delle risorse, capacità di garantire il monitoraggio costante dell'attività progettuale, capacità organizzativa; capacità di valutare le risorse umane, ...);
- capacità relazionale (ad esempio, integrazione nell'organizzazione, capacità di porsi in relazione con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con gli interlocutori esterni, ...).

Per ogni categoria sono previsti tre livelli di competenza (alto, medio e basso), espressi dai descrittori che daranno conto delle caratteristiche comportamentali che il valutato deve possedere per raggiungere il livello prefissato.

per il personale

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale considera ambiti quali:

- comportamenti legati all'organizzazione, articolati in collaborazione e flessibilità;
- comportamenti relazionali, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- comportamenti di realizzazione, articolati in tempestività ed affidabilità;
- comportamenti professionali, articolati in sviluppo e condivisione della conoscenza ed analisi e soluzione dei problemi.

Anche il punteggio relativo al comportamento organizzativo del personale è rimodulato in relazione al coefficiente di presenza.

Le graduatorie

Personale di qualifica non dirigenziale.

Il titolare di incarico dirigenziale di livello non generale compila le schede di valutazione del personale di qualifica non dirigenziale assegnato alla propria struttura e le trasmette al Direttore generale il quale, dopo aver compilato le schede di valutazione del personale da lui direttamente dipendente, redige la graduatoria di merito del personale di qualifica non dirigenziale, distribuendolo nelle fasce di merito previste dall'articolo 19 del decreto.

Il titolare di incarico dirigenziale di livello non generale titolare di ufficio di staff dipartimentale compila le schede di valutazione del personale non dirigenziale assegnato alla propria struttura e le trasmette al Capo Dipartimento, che, dopo aver compilato le schede di valutazione del personale da lui direttamente dipendente, redige la graduatoria di merito del personale di qualifica non dirigenziale assegnato allo staff, distribuendolo nelle fasce di merito di cui all'art.19 del decreto.

Il dirigente di Ispettorato territoriale del Dipartimento delle Comunicazioni compila le schede di valutazione del personale di qualifica non dirigenziale assegnato alla propria struttura e redige la relativa graduatoria di merito distribuendolo nelle fasce di merito previste dall'art.19 del decreto.

La distribuzione del personale nelle fasce di merito effettuata dai Capi dipartimento, dai Direttori generali e dai dirigenti degli Ispettorati territoriali è comunicata all'OIV, negli ultimi due casi per il tramite del Capo Dipartimento, utilizzando la tabella che segue.

Personale titolare di incarico dirigenziale di livello non generale.

Il Direttore generale compila le schede di valutazione del personale titolare di incarico dirigenziale di livello non generale nell'ambito della propria struttura e le trasmette al Capo Dipartimento il quale, dopo aver compilato le schede di valutazione del personale titolare di incarico dirigenziale di livello non generale direttamente dipendente e, nel caso del Capo del Dipartimento per le Comunicazioni, anche quelle dei dirigenti degli Ispettorati territoriali, redige la relativa graduatoria di merito, distribuendo il personale nelle fasce di merito previste dall'articolo 19 del decreto.

Il Direttore generale dell'UAGR compila le schede di valutazione del personale titolare di incarico dirigenziale di livello non generale nell'ambito della propria struttura e redige la relativa graduatoria di merito, distribuendolo nelle fasce di merito previste dall'articolo 19 del decreto.

La distribuzione del personale titolare di incarico dirigenziale di livello non generale nelle fasce di merito effettuata dai Capi Dipartimento e dal Direttore generale dell'UAGR sono comunicate all'OIV utilizzando la tabella che segue.

Personale titolare di incarico dirigenziale di livello generale.

Il Capo Dipartimento compila le schede di valutazione del personale titolare di incarico dirigenziale di livello generale nell'ambito del proprio Dipartimento e ne riporta le risultanze in un elenco, avendo cura di differenziare le valutazioni, che trasmette all'OIV.

L'OIV, sulla base degli elenchi ricevuti dai Capi Dipartimento, delle valutazioni di competenza del Ministro e di quella del Capo di Gabinetto per il proprio Direttore, compila la graduatoria di merito del personale dirigenziale di livello generale distribuendolo nelle fasce di merito previste dall'art.19 del decreto.

Adempimenti conclusivi dell'OIV ai sensi dell'art.19 del decreto

L'OIV redige la graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale di livello generale, dei titolari di incarico dirigenziale di livello non generale e del personale di qualifica non dirigenziale, ivi comprese quelle relative al personale degli uffici di diretta

collaborazione di cui al successivo punto 7, riepilogando la distribuzione del personale nelle fasce di merito riportate nelle tabelle ricevute.

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

DATA	CENTRO DI RESPONSABILITA'
	DIREZIONE GENERALE/ISPETTORATO TERRITORIALE/STAFF/UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Nominativo	Fascia di merito (alta, intermedia, bassa)

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

DATA	CENTRO DI RESPONSABILITA'
------	---------------------------

PERSONALE DIRIGENZIALE DI LIVELLO NON GENERALE	
Nominativo	Fascia di merito (alta, intermedia, bassa)

2) Procedure di conciliazione

Principi e modalità della conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo ad organi e procedure di garanzia.

A tal fine dovrà essere costituito il Comitato di Valutazione che, quale organo sussidiario, interviene su richiesta del valutato. Il Comitato ha funzioni consultive e propositive ed esprime pareri obbligatori ma non vincolanti. In particolare, verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione; propone – previa discussione con il valutatore - modifiche ovvero integrazioni alla valutazione contestata, presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

Esso è composto da:

- un rappresentante per gli Uffici di diretta collaborazione ed uno per ciascun CdR del Ministero di qualifica non inferiore a dirigente di prima fascia, tra i quali è nominato il Presidente;
- per ogni membro e per il Presidente è nominato un supplente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare ovvero nella ipotesi in cui il titolare sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

Il Presidente, i membri titolari e supplenti vengono nominati ogni due anni dal Ministro su proposta dei titolari di ciascun CdR.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro il 30 marzo.

Il valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato, o da un legale di propria fiducia.

Il valutato, qualora non condivida la valutazione effettuata dal valutatore, non sottoscrive la scheda di valutazione finale e trasmette al valutatore entro i successivi 10 giorni lavorativi una nota in cui individua gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione. Il valutatore, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della nota, può procedere alla revisione o alla conferma del giudizio precedentemente espresso.

Il valutato prende visione della scheda e la firma, o, qualora non concordi, non la sottoscrive e, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, chiede l'attivazione del Comitato di Valutazione. Quest'ultimo può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione, se ne ravvisa i presupposti;
- predisporre una eventuale nota informativa con la quale formula un parere in ordine alle criticità organizzative che hanno generato il disaccordo;

- confermare la valutazione.

Il valutatore può accogliere le modifiche proposte dal Comitato di valutazione o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

3) Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Valutazione e controllo strategico

Il Sistema è integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per i sistemi di controllo esistenti.

L'OIV del Ministero ha sostituito, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'ex- Servizio di controllo interno, assumendone le funzioni di cui all'art.6, comma 1, d.lgs. n. 286/1999, con il coordinamento del Comitato Tecnico Scientifico.

L'OIV supporta l'organo politico/amministrativo e comunica le criticità riscontrate in ordine al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni anche alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CIVIT.

Gli OIV devono, inoltre, svolgere le attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun Ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno ai sensi della legge n. 244/2007 (art. 3, commi 68 e 69) interagendo con l'Ufficio Centrale di Bilancio della Ragioneria Generale dello Stato coesistente presso il Ministero dello sviluppo economico.

Si segnala, inoltre, come riferimento per il raccordo il "Calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione, previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal d.p.r. n. 97/2003", pubblicato sul sito della CIVIT, www.civit.it.

Seconda Parte

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE: PROCEDURE

5) Sistema di valutazione del *personale dirigenziale di livello generale e non*

I destinatari della valutazione

Destinatari del presente sistema di valutazione sono:

a) i dirigenti di prima fascia

- titolari di Centri di Responsabilità:
 - i Capi dipartimento;
 - il titolare dell'Ufficio per gli Affari Generali e per le Risorse (UAGR);
- i Direttori Generali;
- i dirigenti di prima fascia titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca per i quali si rinvia al punto 5.2.

b) i dirigenti di seconda fascia

Le componenti del sistema di valutazione

Come già descritto al punto 1.2.4, la valutazione è effettuata con riguardo a due componenti :

a) **Prestazioni:** esprimono la capacità dei dirigenti di raggiungere gli obiettivi individuali assegnati attenendosi agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità .

b) **Comportamento organizzativo:** esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, e le competenze professionali e manageriali dimostrate. Rientra in tal ambito la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Il sistema di valutazione è basato sull'attribuzione di un punteggio di 100 punti, di cui 75 per la valutazione delle prestazioni e 25 per quella del comportamento organizzativo.

Sono previsti ulteriori 5 punti per il conseguimento dell'obiettivo di **miglioramento**.

Focus: punteggi e descrittori

Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni

Per i titolari dei CdR il punteggio relativo alle prestazioni è dato dalla somma del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico moltiplicato per il suo peso (grado di rilevanza assegnato in direttiva e riportato in settantacinquesimi). Il grado di raggiungimento si ottiene attraverso due fasi di calcolo. Nella prima fase si moltiplica la percentuale di realizzazione di ciascuna fase di ogni obiettivo operativo che compone l'obiettivo strategico per il proprio peso. Si

sommano quindi i risultati e si ottiene in tal modo il grado di realizzazione dell'obiettivo operativo.

Nella seconda fase si moltiplica il grado di realizzazione di ciascun obiettivo operativo per il proprio peso e si sommano i risultati di tutti gli obiettivi operativi, ottenendo il grado di realizzazione dell'obiettivo strategico.

Tale scelta metodologica deriva dalla considerazione che gli indicatori di outcome pur se di solito associati ad obiettivi strategici presentano, come osservato dalla Civit nella delibera 114, caratteristiche peculiari, in quanto possono essere influenzati anche da variabili esterne all'Amministrazione. Essi quindi sono funzionali alla valutazione della performance organizzativa con riferimento al macroambito 1 piuttosto che a quella individuale.

La realizzazione degli obiettivi strategici rappresenta lo snodo tra performance individuale e performance organizzativa nella misura in cui essi consentono l'attuazione delle politiche dell'Amministrazione, l'efficiente impiego delle risorse e la soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Per i dirigenti non titolari di CdR (siano essi dirigenti di prima o di seconda fascia) il punteggio è dato dal rapporto tra il valore ottenuto e il target (valore atteso), in altri termini tra il risultato conseguito (numeratore) e quello preliminarmente indicato (denominatore).

Il punteggio conseguito da ciascun dirigente viene moltiplicato per il peso dell'obiettivo, come definito nelle rispettive direttive, riportato da centesimi a settantacinquesimi, ottenendo il punteggio ponderato. La somma dei punteggi ponderati costituisce il punteggio delle prestazioni, che può arrivare ad un massimo di 75 punti.

**Punteggio relativo
alla valutazione del
comportamento
organizzativo**

La valutazione del comportamento organizzativo dei dirigenti si basa sulle competenze riconducibili alle categorie:

- capacità di risoluzione dei problemi;
- capacità organizzativa e gestionale;
- capacità relazionale

come descritte nella parte generale.

A ciascuna categoria del comportamento organizzativo è associato un peso rappresentativo dell'importanza che ad essa il valutatore attribuisce in relazione al ruolo rivestito dal valutato. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

Lo speciale rapporto fiduciario con l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, l'ampiezza delle responsabilità, la complessa attività relazionale dei titolari dei CdR inducono ad adottare la modalità dell'autovalutazione ai fini del giudizio complessivo su tale categoria.

Come esplicitato nella tabella seguente, per ogni categoria sono previsti tre livelli di valutazione (alto, medio e basso), espressi dai descrittori a fianco di ciascuno indicati, che danno conto delle

caratteristiche comportamentali che il valutato deve possedere per raggiungere il livello prefissato. Ad ogni livello è associato un punteggio.

Tabella dei descrittori del comportamento organizzativo

a) Capacità di risoluzione dei problemi		
Livello	Descrittore	Punteggio
Alto	Il valutato dimostra prontezza e tempestività nell'individuare soluzioni operative ai problemi di interesse in coerenza con gli obiettivi prefissati, e nell'affrontare le situazioni problematiche che si verificano nella sua struttura organizzativa. Nell'individuare le soluzioni più adeguate ricerca anche nuove modalità organizzative e metodologie operative. Dimostra spirito di iniziativa nel fronteggiare situazioni nuove o impreviste e nel prevenire eventuali criticità, definendo corrette strategie di lungo e medio periodo.	1
Medio	Il valutato è in grado di risolvere in modo adeguato i problemi che si trova ad affrontare e di porre in essere tutti gli interventi necessari ad assicurare l'efficace funzionamento della struttura.	0,6
Basso	Il valutato dimostra una sufficiente capacità di identificare i problemi che si verificano nell'unità organizzativa e di scegliere i necessari interventi, ma non sempre riesce ad individuare le strategie più adeguate e a prevenire le criticità.	0,3

b) Capacità organizzativa e gestionale		
Livello	Descrittore	Punteggio
Alto	Il valutato coordina attività particolarmente complesse assumendo le decisioni necessarie ad assicurare la migliore utilizzazione delle risorse finanziarie a sua disposizione e l'efficiente funzionamento della struttura. E' flessibile e pronto nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate e delle soluzioni alternative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; svolge un attento monitoraggio delle funzioni e dello stato di attuazione degli obiettivi affidati alla sua struttura, individua prontamente e correttamente le relative responsabilità e sa utilizzare efficacemente il sistema di valutazione, differenziando adeguatamente i punteggi attribuiti.	1
Medio	Il valutato gestisce le risorse umane e finanziarie in modo da garantire il buon funzionamento della struttura che dirige; risolve i problemi con interventi idonei a prevenire particolari disfunzioni; dimostra adeguate capacità di programmazione e controllo delle risorse e di valutazione.	0,6

Basso	Il valutato gestisce le risorse in modo non sempre adeguato al funzionamento della sua struttura organizzativa. La sua attività di monitoraggio delle attività e di valutazione non è sempre tempestiva ed adeguata.	0,3
-------	--	-----

c) Capacità relazionale		
Livello	Descrittore	Punteggio
Alto	Il valutato supporta assiduamente e validamente il vertice politico e comunica efficacemente indirizzi e linee strategiche alla struttura. Favorisce la circolazione delle informazioni, sa coinvolgere nella definizione delle iniziative da intraprendere, sa motivare i propri collaboratori. Utilizza la leadership in maniera proattiva, favorendo un clima organizzativo positivo e prevenendo l'insorgere di conflitti all'interno dell'unità che dirige. E' in grado di creare efficaci reti relazionali e costituisce indiscusso punto di riferimento per gli interlocutori esterni. Fornisce sempre con tempestività ed esaustività, informazioni, dati e notizie di competenza dovute ad organismi interni ed esterni.	1
Medio	Il valutato ha una leadership adeguata e intrattiene rapporti positivi con i colleghi e con i soggetti esterni al Ministero. Non emergono problemi nei rapporti interpersonali. Corrisponde alle richieste fornendo i dati di competenza dovute agli organismi interni ed esterni in maniera non sempre esaustiva e a volte in ritardo.	0,6
Basso	Il valutato ha una leadership non sempre adeguata a favorire un positivo clima organizzativo. Talvolta emergono criticità nei suoi rapporti interpersonali con colleghi ed interlocutori esterni. Fornisce le informazioni di competenza dovute ad organismi interni ed esterni richieste con sistematico ritardo ed in modo incompleto.	0,3

Punteggio relativo alla valutazione dell'obiettivo di miglioramento

Con le varie direttive, come anticipato, è assegnato a ciascun dirigente anche un obiettivo di miglioramento per un valore di cinque punti in misura fissa.

Punteggio complessivo

Il punteggio complessivo individuale è dato dalla somma del punteggio relativo alle prestazioni, di quello relativo al comportamento organizzativo e dei cinque punti in caso di pieno conseguimento dell'obiettivo di miglioramento.

Quindi: $P_{tot} = (P_p + P_{co} + P_{migl})$

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivo ottenuto dal dirigente;

P_p è il punteggio relativo alle prestazioni del dirigente;

P_{co} è il punteggio relativo al comportamento organizzativo del dirigente;

P_{migl} è il punteggio relativo al conseguimento dell'obiettivo di miglioramento (5 punti)

5.1 Approfondimento: procedura di valutazione dei dirigenti di prima e di seconda fascia (esclusi i titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca)

Procedura relativa ai Responsabili di CdR

Per quanto concerne i Responsabili di CdR, entro il 20 gennaio di ogni anno, e comunque entro 10 giorni dall'emanazione della direttiva generale, il valutatore (il Ministro) trasmette all'OIV la scheda in cui riporta gli obiettivi strategici assegnati e il peso attribuito a ciascuno di essi in termini di rilevanza come definito in Direttiva e riportato a settantacinquesimi. Nella stessa scheda il valutatore indica anche il peso da attribuire a ciascuna categoria di comportamento organizzativo (Allegato 1 - Scheda di preventivo per la valutazione delle prestazioni e del comportamento organizzativo).

In questa fase l'OIV coadiuva il Ministro e formula eventuali osservazioni. Entro i successivi 15 giorni, trasmette la scheda al valutato per l'accettazione. La scheda firmata dal valutato viene restituita all'OIV.

Entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il valutato trasmette la scheda di autovalutazione del comportamento organizzativo (Allegato 2), nella quale individua per ciascuna categoria il livello (alto, medio o basso) che ritiene di aver conseguito in base ai descrittori di cui al punto 4 e fornisce elementi concreti ed utili a motivare la fondatezza del livello raggiunto.

L'OIV, sulla base del monitoraggio finale, e quindi dei valori numerici dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo, calcola i punteggi relativi alle prestazioni. Rileva inoltre la presenza di eventuali fattori esterni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo, che il Ministro può decidere di eliminare dalla valutazione, riproporzionando i pesi degli altri obiettivi.

Entro il 28 febbraio, l'OIV trasmette al Ministro la proposta di valutazione delle prestazioni (Allegato 3), unitamente alle schede di autovalutazione del comportamento organizzativo (Allegato 2).

Il Ministro determina il punteggio finale tenendo conto anche dell'interazione avuta in corso d'anno con il valutato e di eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Entro il 15 marzo, nel corso di un colloquio, il Ministro presenta al valutato la scheda di valutazione finale (Allegato 4) per la sottoscrizione.

Qualora il valutato non concordi con gli esiti della valutazione finale, non sottoscrive la scheda ed espone in calce ad essa le proprie osservazioni. In tal caso, entro quindici giorni lavorativi dal colloquio, presenta al Ministro una relazione e chiede un ulteriore contraddittorio, da tenersi entro sette giorni lavorativi dalla ricezione della relazione stessa, che può svolgersi anche con la presenza di un rappresentante sindacale o di un legale. A conclusione del contraddittorio, se valutatore e valutato concordano su una diversa valutazione, quest'ultima è riportata in una nuova scheda finale, sottoscritta da entrambe le parti. Se non concordano, la scheda di valutazione finale è sottoscritta esclusivamente dal Ministro e reca le osservazioni del valutato.

Procedura relativa ai dirigenti non responsabili di CdR

Per quanto riguarda i dirigenti non responsabili di CdR (di prima e di seconda fascia), entro 10 giorni dall'emanazione delle direttive di secondo e terzo livello, il valutatore trasmette al valutato la scheda in cui riporta gli obiettivi assegnati ed il peso attribuito a ciascuno di essi in termini di rilevanza come definito nelle direttive stesse e riportato in settantacinquesimi. Nella stessa scheda il valutatore indica anche il peso da attribuire a ciascuna categoria di comportamento organizzativo. A tal fine utilizza la stessa scheda Allegato 1.

Al termine dell'anno cui si riferisce la valutazione, i valutati predispongono la relazione finale sull'attività svolta in cui illustrano i risultati effettivamente conseguiti e le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi, e la trasmettono entro il 20 gennaio dell'anno successivo al valutatore unitamente alla scheda di monitoraggio (Allegato H).

In detta scheda, per ciascun obiettivo, riportano il valore dell'indicatore effettivamente conseguito ed il target, cioè il valore programmato.

Il punteggio relativo ad ogni obiettivo è dato dal rapporto tra i due valori.

Il punteggio ponderato è dato dal prodotto del suddetto punteggio per la rilevanza dell'obiettivo fissata in programmazione e ricondotta a settantacinquesimi.

Il punteggio totale relativo alle prestazioni del valutato è la somma dei punteggi ponderati e può raggiungere un massimo di 75.

Contestualmente il valutatore (direttore generale o titolare di CdR) determina, sulla base dei descrittori di cui alla precedente tabella, anche in considerazione dei rapporti intercorsi con il valutato e di ogni elemento considerato rilevante, il punteggio da attribuire per il comportamento organizzativo e lo riporta nella scheda di valutazione (Allegato 2bis).

Entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione nel corso di un colloquio, il valutatore presenta al valutato:

- la scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 8)

- la scheda di valutazione del comportamento organizzativo (Allegato 2bis)
- la scheda di valutazione finale (Allegato 4) per la sottoscrizione

Qualora il valutato non concordi con gli esiti della valutazione finale, non sottoscrive la scheda ed avvia la procedura di conciliazione di cui al punto 5.

Focus: Eventi particolari

Ridefinizione degli obiettivi

In presenza di significativi mutamenti in corso d'anno (mutamenti delle priorità politiche, cause di rilevanza istituzionale, mutamenti del contesto normativo/istituzionale, sopravvenuta grave carenza di risorse) che determinino la necessità di ridefinire gli obiettivi assegnati, la ridefinizione (introduzione di nuovi obiettivi, revisione di obiettivi già assegnati, modifica delle risorse) deve essere negoziata tra valutato e valutatore e la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

Copertura di un incarico dirigenziale in corso d'anno

Nel caso in cui 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 e la loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

Cessazione di un incarico dirigenziale in corso d'anno

Nel caso di cessazione di un dirigente dall'incarico dirigenziale in corso d'anno, la valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente conseguito al periodo di permanenza nell'incarico.

5.2 Approfondimento: valutazione dei titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca

Presentazione della proposta di attività

Entro 15 giorni dall'emanazione della direttiva o dalla data di conferimento dell'incarico, i dirigenti di prima fascia titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca ai sensi dell'art.19, commi 4 e 10 del decreto legislativo 165/2001, presentano all'OIV, tramite il vertice amministrativo competente una proposta di attività coerente con l'incarico ricevuto.

A tal fine il valutato, utilizzando l'apposita scheda (Allegato 5), specifica obiettivi e finalità dell'attività che prevede di svolgere, indica il piano di sviluppo per ogni annualità dell'incarico e le tempistiche di realizzazione, ne motiva originalità, innovatività ed

utilità in termini di miglioramento di efficienza e/o efficacia dell'azione amministrativa. La scheda può essere aggiornata ogni anno.

L'OIV trasmette la scheda al Ministro unitamente alle proprie osservazioni circa la coerenza della proposta formulata dal dirigente con l'incarico attribuito e la congruità delle motivazioni in rapporto ai requisiti sopraindicati. Il Ministro, acquisite tutte le informazioni necessarie anche attraverso colloqui con l'interessato, approva la proposta e sottoscrive la scheda. Una volta approvata dal Ministro, la scheda viene restituita all'interessato ed inviata in copia all'OIV.

Report

Durante lo svolgimento dell'incarico, il dirigente predispone report semestrali in cui rende conto delle proprie attività al Ministro, espone eventuali criticità e formula suggerimenti. Anche sulla base di tali relazioni, il Ministro ed il dirigente possono concordare modifiche al piano di sviluppo delle attività tramite procedura analoga a quella di originaria definizione del contenuto dell'incarico.

Consuntivo

Entro il 20 gennaio di ogni anno il valutato compila l'allegata scheda di consuntivo (Allegato 6), nella quale attesta il raggiungimento o meno dei risultati annuali, li illustra ed esprime la propria proposta di valutazione in una scala da 0 a 25 sull'originalità, sull'innovatività, sulla rilevanza e sull'eshaustività del lavoro effettuato, sommando i punteggi delle quattro caratteristiche del lavoro svolto.

Con separato rapporto illustra in dettaglio l'attività svolta con riferimento al piano di sviluppo formulato a preventivo e motiva in modo articolato i giudizi espressi nella scheda.

Trasmette quindi all'OIV tutta la documentazione per il tramite del Capo dipartimento competente per materia (o del capo di Gabinetto), che esprime le proprie osservazioni sull'attività svolta e sul giudizio espresso dal valutato.

L'OIV prende in esame la coerenza del lavoro nonché la congruità delle motivazioni in ordine all'autovalutazione dei requisiti sopra descritti; in presenza di contenuti di elevata specializzazione tecnico-scientifica, può acquisire presso le strutture di segreteria tecnica del Ministro eventuali osservazioni; trasmette infine la scheda al Ministro corredata da propri elementi a supporto della valutazione.

Valutazione finale

Il Ministro convoca il dirigente per la valutazione finale entro la fine di marzo. Nel corso del colloquio esamina la proposta di valutazione del dirigente ed attribuisce i punteggi definitivi relativi ai quattro aspetti del lavoro svolto, nonché il punteggio complessivo, avvalendosi dell'apposita scheda di valutazione finale (Allegato 7), che viene sottoscritta da entrambe le parti.

Qualora il valutato non concordi con gli esiti della valutazione finale, non sottoscrive la scheda ed espone in calce ad essa le proprie osservazioni. In tal caso, entro quindici giorni lavorativi dal colloquio, presenta al Ministro una relazione e chiede un ulteriore contraddittorio, da tenersi entro sette giorni lavorativi dalla ricezione della relazione stessa, che può svolgersi anche con la presenza di un rappresentante sindacale o di un legale. A conclusione del

contraddittorio, se valutatore e valutato concordano su una diversa valutazione, quest'ultima è riportata in una nuova scheda finale, sottoscritta da entrambe le parti. Se non concordano, la scheda di valutazione finale è sottoscritta esclusivamente dal Ministro e reca le osservazioni del valutato.

6) Sistema di valutazione del *personale non dirigenziale*

I destinatari della valutazione

Destinatario del presente sistema di valutazione è il personale dipendente con qualifica non dirigenziale del Ministero dello sviluppo economico.

Si segnala che in tale ambito è compreso il personale che presta servizio presso le segreterie dei Direttori Generali e dei titolari di CdR.

Le componenti del sistema di valutazione

La valutazione è effettuata con riguardo a tre componenti:

- a) *prestazioni*: raggiungimento degli obiettivi assegnati alla unità organizzativa di appartenenza;
- b) *comportamento organizzativo*: esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ;
- c) *presenza del valutato*;

Il sistema di valutazione è basato sull'attribuzione di un punteggio di 100 punti, di cui 75 per la valutazione delle prestazioni e 25 per quella del comportamento organizzativo.

La componente di cui alla lettera c) interviene come elemento di ponderazione per la valutazione delle prestazioni e del comportamento organizzativo.

Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa e quindi sull'interesse del dipendente a contribuire al raggiungimento dei risultati del dirigente.

Infatti il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dalla unità organizzativa cui è assegnato (ad esclusione di quello relativo al raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento che, come già detto incide solo sulla valutazione del dirigente).

In particolare:

- o il punteggio relativo alle prestazioni attribuito a ciascuna unità di personale assegnata alle divisioni o agli ispettorati territoriali è collegato al punteggio conseguito dal titolare dell'ufficio (primo riquadro della Scheda All.8)

Punteggio relativo alla valutazione del comportamento organizzativo

- il punteggio relativo alle prestazioni attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al direttore generale o al Titolare dell'UAGR è pari al punteggio conseguito dalla direzione generale o dall'Ufficio di livello dirigenziale generale (Scheda All.9)
- il punteggio relativo alle prestazioni attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al Capo dipartimento è pari al punteggio conseguito dal dipartimento (Scheda All.10)

La valutazione del comportamento organizzativo del personale si basa su quattro tipologie di descrittori :

- quelli legati all'organizzazione, articolati in collaborazione e flessibilità;
- quelli relazionali, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- quelli di realizzazione, declinati nella tempestività ed affidabilità;
- quelli professionali, articolati in sviluppo e condivisione della conoscenza ed analisi e soluzione dei problemi.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, che vanno da 0,5 a 2,5 secondo le tabelle seguenti.

I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione

<i>Comportamenti</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0 ●2,5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0

		propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	<ul style="list-style-type: none"> 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> ●2,5
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> ●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0 ●2,5

I descrittori dei comportamenti relazionali

<i>Comportamenti</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
RELAZIONALI	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	<ul style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> ●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0 ●2,5
			<ul style="list-style-type: none"> 1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in 	<ul style="list-style-type: none"> ●0,5

	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	<p>situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>●1,0</p> <p>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>
--	--------------------------	---	---	---

I descrittori dei comportamenti di realizzazione

<i>Comportamenti</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Evita ritardi rispetto ai tempi e alle scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p> <p>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>
	Affidabilità	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era</p>	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p> <p>●1,5</p>

		assegnato	necessario	
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	●2,0
			5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	●2,5

I descrittori dei comportamenti professionali

<i>Comportamenti</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Nello svolgimento delle proprie competenze sviluppa e valorizza le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente	●0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	●1,0
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	●1,5	
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	●2,0	
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	●2,5
			1. Quasi mai o raramente	●0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	●1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	●1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	●2,0

			5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	●2,5
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e risolvere problemi, proponendo soluzioni ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0 ●2,5

Il punteggio relativo al comportamento organizzativo di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori, per un totale massimo di 25 punti.

Punteggio complessivo

Il punteggio complessivo conseguito da ciascuna unità di personale è dato dalla somma dei punteggi ottenuti per le prestazioni e per il comportamento organizzativo, rapportata al coefficiente di presenza del valutato, secondo la seguente relazione:

$$P_{\text{tot}} = \alpha_{\text{pr}} (P_p + P_{\text{co}})$$

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale;

P_p è il punteggio relativo alle prestazioni dell'unità di personale;

P_{co} è il punteggio relativo al comportamento organizzativo dell'unità di personale;

α_{pr} è il coefficiente di presenza, cioè il rapporto tra giorni lavorati dal valutato e giorni di lavoro nell'anno, escluse le assenze di cui all'art. 9, comma 3, del d.lgs 150/2009 (congedo per maternità, paternità e parentale).

6.1 La procedura di valutazione

La valutazione delle prestazioni

Sono qui descritte le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, il valutatore riporta nella scheda di valutazione delle prestazioni (Allegati 9, 10 e 11) i valori numerici dei risultati raggiunti dalla sua unità organizzativa ed attribuisce al personale dipendente il corrispondente punteggio.

I valutatori devono rispettare le seguenti scadenze

Responsabile della divisione o dell'Ispettorato territoriale	entro il 20 gennaio
Direttore Generale	entro la fine di gennaio
Titolare di CdR	entro il 10 febbraio

Tutti i valutatori rilevano altresì il coefficiente di presenza di ciascun valutato, come sopra specificato.

La valutazione del comportamento organizzativo

Il valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa al comportamento organizzativo, utilizzando i descrittori di cui alle pagine precedenti e tenendo conto del confronto avuto con quest'ultimo nel corso dell'anno; riporta quindi i dati nella scheda di valutazione finale (Allegato 12).

L'attribuzione del punteggio complessivo

Il valutatore moltiplica il punteggio complessivo riportato dal valutato per il coefficiente di presenza e riporta tutti i punteggi conseguiti nella scheda di valutazione finale (Allegato 12)

Entro il 20 febbraio ha luogo un colloquio nel corso del quale il valutatore presenta al valutato:

- la scheda di valutazione delle prestazioni (Allegati 8, 9 o 10);
- la scheda di valutazione del comportamento organizzativo (Allegato 11);
- la scheda di valutazione finale (Allegato 12) per la sottoscrizione.

Qualora il valutato non concordi con gli esiti della valutazione finale, non sottoscrive la scheda ed avvia la procedura di conciliazione descritta al punto 2.

7) La valutazione del personale degli uffici di diretta collaborazione

I criteri generali del sistema di valutazione fin qui descritto si applicano anche al personale, dirigenziale e non, degli Uffici di diretta collaborazione, esclusi i titolari degli Uffici stessi.

I soggetti responsabili della valutazione sono quelli già indicati al punto 1.1.2.

Il Direttore di Gabinetto, il Capo dell'Ufficio legislativo ed il Direttore dell'OIV, previa strutturazione dei propri uffici in unità organizzative ad essi facenti capo e con un contingente di personale assegnato, utilizzando la scheda All.1 definiscono, entro il 15 gennaio di ogni anno, attraverso incontri di condivisione gli obiettivi con i relativi pesi dei dirigenti di seconda fascia, attribuendo altresì i pesi relativi alle categorie del comportamento organizzativo.

Nella definizione degli obiettivi si tiene conto della peculiare attività degli Uffici di diretta collaborazione, aventi prevalentemente compiti di supporto all'organo di indirizzo politico/amministrativo ovvero di raccordo tra questo e l'Amministrazione.

La valutazione delle prestazioni viene effettuata per i propri dirigenti dal Direttore di Gabinetto, dal Capo dell'Ufficio Legislativo e dal Direttore dell'OIV sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, come risultante da una relazione presentata dal dirigente entro il 10 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

Il punteggio relativo alle prestazioni del personale non dirigenziale dell'Ufficio di Gabinetto, dell'Ufficio Legislativo e della Struttura tecnica permanente presso l'OIV è collegato al punteggio relativo alle prestazioni del titolare dell'unità organizzativa cui è assegnato.

Il punteggio relativo alle prestazioni del personale non dirigenziale di tutti gli altri Uffici di diretta collaborazione, in assenza di dirigenti di seconda fascia, è costituito dalla media dei risultati relativi alle prestazioni dell'Ufficio di Gabinetto e dell'Ufficio Legislativo.

Per la valutazione del comportamento organizzativo e l'attribuzione del relativo punteggio il valutatore utilizza, per quanto compatibili, i descrittori individuati per il personale dirigenziale e non dirigenziale delle altre strutture dell'Amministrazione.

Il punteggio complessivo del personale non dirigenziale, dato da quello relativo alle prestazioni ed al comportamento organizzativo, è rimodulato secondo il coefficiente di presenza.

La valutazione finale è riportata per i dirigenti nella scheda All.4 e per il personale nella scheda All.12.

Il Direttore di Gabinetto ed i Responsabili degli altri Uffici di diretta collaborazione (con esclusione dell'OIV) trasmettono al Capo di Gabinetto le valutazioni del personale, dirigenziale (ove presente) e non, dei rispettivi Uffici. Il Capo di Gabinetto compila la relativa graduatoria, ripartendo tutto personale degli uffici di diretta collaborazione nelle fasce di merito previste dall'art.19. Trasmette quindi all'OIV la distribuzione in fasce, utilizzando la tabella riportata al punto 1.2.4., unitamente alla valutazione concernente il Direttore di Gabinetto, effettuata sulla base di una relazione dell'interessata.

ALLEGATI

- 1. Schede di pianificazione**
(Allegati A, B, C, D, E e ISTR.)
- 2. Schede di monitoraggio**
(Allegati F, G, H, I e ISTR.)
- 3. Schede di valutazione**
(Allegati da 1 a 12)

DIPARTIMENTO RESPONSABILE

Priorità politica

Missione/Programma.....

Risorse complessive per la realizzazione dell'obiettivo indicate nella nota integrativa al bilancio di previsione:

Anno.....: € ; Anno: € ; Anno.....:€ . Totale €.....

OBIETTIVO STRATEGICO N.....		Grado di rilevanza ⁽¹⁾	
Definizione.....		Triennio di riferimento	
Risultati attesi al termine del triennio:			
Indicatori triennali			
Descrizione e formula	Tipo ⁽²⁾	Target ⁽³⁾	
Risultati attesi al termine di ciascun anno:			

Indicatori annuali				
Descrizione e formula		Tipo		Target
Obiettivi operativi			Peso ⁽⁴⁾	
1				
2				
n.				

DIPARTIMENTO..... RESPONSABILE

OBIETTIVO STRATEGICO N..... Definizione.....				Grado di rilevanza ⁽¹⁾	
PIANO D'AZIONE: OBIETTIVO OPERATIVO N. (Definizione)				Anno	
				Peso ⁽⁴⁾	
Risultato complessivo dell'obiettivo operativo					
Indicatore/indicatori e target ⁽⁵⁾					
Eventuali altre strutture interessate					
Descrizione delle fasi operative (azioni)	Durata della fase ⁽⁶⁾		Risultati attesi al termine della fase	Peso della fase ⁽⁷⁾	Indicatori di controllo ⁽⁸⁾
	inizio	fine			
1					
2					
n.					

PIANIFICAZIONE RISORSE OBIETTIVO OPERATIVO N. ATTUATIVO DELL'OBIETTIVO STRATEGICO N.:.....

Risorse umane ⁽⁹⁾		
Qualifica e fascia retributiva	N.°	% di impegno ⁽¹⁰⁾

RISORSE FINANZIARIE COMPLESSIVE DESTINATE ALLA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO ⁽¹¹⁾ : €		
focus su		
Personale	€	Capitoli n.
Consulenze, studi e ricerche	€	Capitoli n.
Promozioni e pubblicazioni	€	Capitoli n.
Investimenti	€	Capitoli

DIPARTIMENTO.....DIREZIONE GENERALE.....

RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO

PIANO D'AZIONE: OBIETTIVO STRUTTURALE N. Definizione					Anno	
Risultati attesi a conclusione dell'obiettivo						
Indicatore/indicatori e target ⁽¹⁾						
Eventuali altre strutture interessate						
	Descrizione delle fasi operative (azioni)	Durata della fase ⁽²⁾		Risultati attesi al termine della fase	Peso della fase ⁽³⁾	Indicatori di controllo
		inizio	fine			
1						
2						
n.						

PIANIFICAZIONE RISORSE OBIETTIVO STRUTTURALE N.

Risorse umane		
Qualifica e fascia retributiva	N.°	% di impegno ⁽⁴⁾

RISORSE FINANZIARIE DESTINATE ALLA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO: €.....

**SCHEDA DI PIANIFICAZIONE OBIETTIVI DIVISIONE/UFFICIO
RESPONSABILE DR.....**

DIPARTIMENTO
DIREZIONE GENERALE
DIVISIONE/UFFICIO

Attività	Prodotto	Indicatore ¹	Obiettivo ²	Str. ³	Peso	Target ⁴

DIPARTIMENTO.....- DIREZIONEDIVISIONE.....

RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO.....

OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO (definizione):.....				
Risultati complessivi attesi				
Indicatore/indicatori e target				
	Descrizione delle fasi operative dell'obiettivo	Durata della fase		Risultati attesi al termine della fase
		inizio	fine	
1				
2				
n.				

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI PIANIFICAZIONE

Gli obiettivi strategici declinati in piani d'azione sono proposti dai titolari di ciascun centro di responsabilità tramite le Schede Obiettivo Strategico (All.A), Piano d'azione ob.operativo (All.B) da compilare osservando le istruzioni di seguito riportate.

(1) *Grado di rilevanza*

Esprimere in termini percentuali il grado di rilevanza rispetto all'insieme degli obiettivi strategici del Centro di Responsabilità.

(2) *Tipo*

L'indicatore deve essere prevalentemente di outcome. Per il 2011 si potranno utilizzare anche altre tipologie di indicatori.

(3) *Target*

Indicare il valore programmato associato all'indicatore.

(4) *Peso*

Esprimere in termini percentuali la rilevanza strumentale del singolo obiettivo operativo rispetto al complesso degli obiettivi operativi attuativi dell'obiettivo strategico, fatto pari a 100.

(5) *Indicatore e target*

Specificare la grandezza numerica (in termini assoluti o sotto forma di rapporto) in grado di rappresentare l'obiettivo ed il risultato che ci si prefigge di raggiungere (valore dell'indicatore).

(6) *Durata della fase*

Indicare la data di inizio e fine di ciascuna fase, prevedendo preferibilmente fasi trimestrali.

(7) *Peso della fase*

Indicare in termini percentuali quanto la realizzazione di ciascuna fase sia determinante per il conseguimento del risultato complessivo atteso, fatto pari a 100.

(8) *Indicatori di controllo*

Inserire preferibilmente indicatori quantitativi piuttosto che binari e riempirli sempre con dati a valore.

(9) *Risorse umane*

Indicare le risorse umane, distinte per qualifica e fascia retributiva, che si intende utilizzare per la realizzazione dell'obiettivo operativo, previa verifica di quelle effettivamente messe a disposizione del CdR.

(10) *Percentuale di impegno*

La percentuale deve essere intesa come media dell'impegno temporale dedicato all'obiettivo operativo dal totale delle risorse umane di ciascuna posizione economica in rapporto al totale dei relativi giorni o ore teorici.

(11) *Risorse finanziarie complessivamente destinate alla realizzazione dell'obiettivo*

La sommatoria delle risorse attribuite a tutti gli obiettivi operativi corrisponde all'importo delle risorse destinate all'obiettivo strategico di cui sono articolazione così come indicato nella nota integrativa al bilancio di previsione, salvo eventuali motivate differenze.

^^^

Per la pianificazione degli obiettivi strutturali si utilizza la scheda Piano d'azione ob.strutturale (All.C), da compilare secondo le istruzioni di seguito riportate.

(1) *Indicatore e target*

Specificare la grandezza numerica (in termini assoluti o sotto forma di rapporto) in grado di rappresentare l'obiettivo ed il risultato che ci si prefigge di raggiungere (valore dell'indicatore).

(2) *Durata della fase*

Indicare la data di inizio e fine di ciascuna fase, prevedendo preferibilmente fasi trimestrali.

(3) *Peso della fase*

Indicare in termini percentuali quanto la realizzazione di ciascuna fase sia determinante per il conseguimento del risultato complessivo atteso, fatto pari a 100.

(4) *Percentuale di impegno*

La percentuale deve essere intesa come media dell'impegno temporale dedicato all'obiettivo operativo dal totale delle risorse umane di ciascuna posizione economica in rapporto al totale dei relativi giorni o ore teorici.

^^^

Per la pianificazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti di seconda fascia si utilizza la scheda All.D, da compilare secondo le istruzioni di seguito riportate:

- (1) Definire l'indicatore cioè la rappresentazione quantitativa (misura o relazione tra misure) del prodotto dell'attività.
- (2) Descrivere sinteticamente il traguardo che ci si prefigge di raggiungere
- (3) Segnare con una X gli obiettivi collegati agli strategici
- (4) Indicare il valore programmato associato all'indicatore.

MONITORAGGIO AL.....

DIPARTIMENTO.....

OBIETTIVO STRATEGICO N..... Definizione.....				Missione/ Programma	Grado di rilevanza:%
Indicatore ⁽¹⁾				Priorità politica	
Target ⁽¹⁾					
Valore raggiunto ⁽¹⁾					
Eventuali altre Amministrazioni coinvolte, con breve descrizioni della relativa attività					
PIANO D'AZIONE: OBIETTIVO OPERATIVO N..... Definizione.....				Anno	
				Peso ⁽²⁾	
Indicatore ⁽³⁾					
Target ⁽³⁾					
Valore raggiunto ⁽³⁾					
Descrizione delle fasi operative (azioni) realizzate	Data di realizzazione delle fasi ⁽⁴⁾	Risultati ottenuti al termine della fase	Peso della fase ⁽⁵⁾	% di realizzazione ⁽⁶⁾	Indicatori di controllo ⁽⁷⁾

MONITORAGGIO RISORSE OBIETTIVO OPERATIVO N. ATTUATIVO DELL'OBIETTIVO STRATEGICO N.

Risorse umane effettivamente utilizzate al.....		
Qualifica e posizione economica	N.°	% di impegno ⁽⁸⁾

RISORSE FINANZIARIE COMPLESSIVE UTILIZZATE PER LA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO AL.....		
Stanziate	Impegnate	Liquidate

focus su	Stanziate	Impegnate	Liquidate
Personale			
Consulenze, studi e ricerche			
Promozioni e pubblicazioni			
Investimenti			

MONITORAGGIO AL.....

DIPARTIMENTO.....DIREZIONE GENERALE.....

RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO

PIANO D'AZIONE: OBIETTIVO STRUTTURALE N. Definizione					Anno	
Risultati ottenuti						
Indicatore ⁽¹⁾						
Target ⁽¹⁾						
Valore raggiunto ⁽¹⁾						
Eventuali altre strutture interessate						
Descrizione delle fasi operative (azioni) realizzate		Data di realizzazione delle fasi ⁽²⁾	Risultati ottenuti al termine della fase	Peso della fase ⁽³⁾	% di realizzazione	Indicatori di controllo
1						
2						
n.						

MONITORAGGIO RISORSE OBIETTIVO STRUTTURALE N.

Risorse umane effettivamente impegnate per la realizzazione dell'obiettivo		
Qualifica e posizione economica	N.°	% di impegno ⁽⁴⁾

RISORSE FINANZIARIE EFFETTIVAMENTE UTILIZZATE PER LA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO		
Stanziare	Impegnate	Liquidate

MONITORAGGIO AL OBIETTIVI DIVISIONE/UFFICIO**RESPONSABILE DR**

DIPARTIMENTO
DIREZIONE GENERALE
DIVISIONE/UFFICIO

Attività	Obiettivo	Str. ⁽¹⁾	Peso ⁽²⁾	Target	Valore dell'indicatore conseguito	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo ⁽³⁾

MONITORAGGIO AL.....

DIPARTIMENTO.....- DIREZIONEDIVISIONE.....

RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO.....

OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO (definizione):.....				
	Descrizione delle fasi operative realizzate	Data di realizzazione delle fasi		Risultati ottenuti al termine delle fasi
1				
2				
n.				

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI MONITORAGGIO

Gli obiettivi strategici declinati in piani d'azione sono monitorati dai titolari di ciascun centro di responsabilità tramite le Schede Monitoraggio Piano d'azione Ob. Operativo (All.F) da compilare osservando le istruzioni di seguito riportate.

(1) *Indicatore, target e valore raggiunto*

Da fornire solo in sede di monitoraggio finale, a cura del Titolare del CdR.

(2) *Peso*

Riportare la rilevanza strumentale del singolo obiettivo operativo rispetto al complesso degli obiettivi operativi attuativi dell'obiettivo strategico come indicata a preventivo.

(3) *Indicatore, target e valore raggiunto*

Specificare l'indicatore ed il target previsti in sede di pianificazione e riportare il valore raggiunto.

(4) *Data di realizzazione delle fasi*

Indicare la data entro la quale l'attività prevista per ciascuna fase è stata effettivamente realizzata.

(5) *Peso della fase*

Riportare il peso della fase indicato a preventivo.

(6) *Percentuale di realizzazione*

Indicare in termini percentuali quanto si è realizzato di ciascuna fase operativa, sulla base dei risultati conseguiti.

(7) *Indicatori di controllo*

Riempire sempre gli indicatori scelti in sede di pianificazione con dati espressivi dell'attività effettivamente realizzata.

(8) *Percentuale di impegno*

Indicare la media dell'impegno temporale dedicato all'obiettivo operativo dal totale delle risorse umane di ciascuna qualifica e fascia retributiva in rapporto al totale dei relativi giorni o ore teorici.

^^^

Per il monitoraggio degli obiettivi strutturali si utilizza la scheda Monitoraggio piano d'azione ob.strutturale (All.G), da compilare secondo le istruzioni di seguito riportate.

(1) *Indicatore, target e valore raggiunto*

Specificare l'indicatore ed il target previsti in sede di pianificazione e riportare il valore raggiunto.

(2) *Data di realizzazione delle fasi*

Indicare la data entro la quale l'attività prevista per ciascuna fase è stata effettivamente realizzata.

(3) *Peso della fase*

Riportare il peso della fase indicato a preventivo.

(4) Percentuale di impegno

Indicare la media dell'impegno temporale dedicato all'obiettivo operativo dal totale delle risorse umane di ciascuna qualifica e fascia retributiva in rapporto al totale dei relativi giorni o ore teorici.

^^^

Per il monitoraggio degli obiettivi assegnati alle Divisioni/Uffici si utilizza la scheda All. H da compilare secondo le istruzioni di seguito riportate.

- (1) Segnare con una X gli obiettivi collegati agli strategici
- (2) Indicare il peso attribuito all'obiettivo nella direttiva di terzo livello rispetto al complesso degli obiettivi assegnati al dirigente
- (3) Data dal rapporto tra valore dell'indicatore conseguito e target.

Seguono schede di valutazione (Allegati da 1 a 12)

**SCHEDA DI PREVENTIVO PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI,
DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E DELL'OBIETTIVO DI
MIGLIORAMENTO DEI DIRIGENTI**

Anno

Nome.....Cognome.....

Ufficio.....

PRESTAZIONI	
Obiettivi	Pesi
<i>Totale peso degli obiettivi</i>	75

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	
Capacità di risoluzione dei problemi	
Capacità organizzativa e gestionale	
Capacità relazionale	
<i>Totale peso Comportamento Organizzativo</i>	25

Obiettivo di miglioramento

Data

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI CDR

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
1. Capacità di risoluzione dei problemi
1.a Ho individuato con chiarezza e tempestività i termini e le soluzioni del problema nelle seguenti occasioni
1.b Ho avviato la seguente azione complessa di rilevante importanza per il proseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione
1.c Ho individuato e anticipato le criticità che si sono profilate nel perseguire le seguenti azioni
1.d Ritengo di dovere proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale
1.e Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO
ORGANIZZATIVO

2. Capacità organizzativa e gestionale

1.a Ho coordinato le seguenti attività particolarmente complesse

2.b Ho dato notizia delle azioni intraprese e delle relative risultanze nelle seguenti relazioni al pubblico e nei seguenti aggiornamenti al sito Web istituzionale

2.c Ho monitorato lo stato di attuazione degli obiettivi affidati, riscontrando i seguenti eventi degni di nota ai fini della valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione ed ho individuato le relative responsabilità anche ai fini dell'applicazione del sistema di valutazione.

2.d Ho raggiunto i livelli di efficacia ed efficienza nel perseguimento delle azioni seguenti

2.e Ritengo di dovere proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale

2.f Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO
ORGANIZZATIVO

3. Capacità relazionale

3.a Ho fornito supporto al Ministro nelle seguenti occasioni

3.b Ho organizzato n. incontri di condivisione con il personale e i dirigenti impegnati sugli obiettivi affidatimi. Ho prodotto le seguenti relazioni di presentazione dell'attività svolta e dei servizi offerti dalla mia struttura.

3.c Ho predisposto i seguenti strumenti per la valutazione del benessere lavorativo nella struttura affidatami

3.d Ho fornito all'OIV le informazioni, i dati e gli elementi richiesti operando come di seguito specificato

3.e Ritengo di dovere proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale

3.f Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello

Data

IL VALUTATO

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON TITOLARI DI CDR

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
1. Capacità di risoluzione dei problemi
1.a Ha individuato con chiarezza e tempestività i termini e le soluzioni del problema nelle seguenti occasioni
1.b Ha avviato la seguente azione complessa di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione
1.c Ha individuato e anticipato le criticità che si sono profilate nel perseguire le seguenti azioni
1.d Ulteriori elementi rilevanti ai fini della valutazione finale
Livello attribuito:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

2. Capacità organizzativa e gestionale

1.a Ha coordinato le seguenti attività particolarmente complesse

2.b Ha presentato le azioni intraprese e le relative risultanze nelle seguenti relazioni al pubblico e nei seguenti aggiornamenti al sito Web istituzionale

2.c Ha monitorato lo stato di attuazione degli obiettivi affidati, riscontrando i seguenti eventi degni di nota ai fini della valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione ed ha individuato le relative responsabilità anche ai fini dell'applicazione del sistema di valutazione.

2.d Ha raggiunto i livelli di efficacia ed efficienza nel perseguimento delle azioni seguenti

2.e Ulteriori elementi rilevanti ai fini della valutazione finale

Livello attribuito:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

3. Capacità relazionale

3.a Ha fornito supporto al Ministro/Capo Dipartimento/Direttore Generale nelle seguenti occasioni

3.b Ha organizzato n. incontri di condivisione con il personale e i dirigenti impegnati sugli obiettivi affidatigli. Ha prodotto le seguenti relazioni di presentazione dell'attività svolta e dei servizi offerti dalla sua struttura.

3.c Ha predisposto i seguenti strumenti per la valutazione del benessere lavorativo nella struttura a lui affidata

3.d Ha fornito all' OIV/Capo Dipartimento/Direttore Generale le informazioni, i dati e gli elementi richiesti operando come di seguito specificato

3.e 1.d Ulteriori elementi rilevanti ai fini della valutazione finale

Livello attribuito:

Data

IL VALUTATORE

VALUTAZIONE FINALE DEI DIRIGENTI

Anno.....

Nome.....Cognome.....

Ufficio.....

<i>Valutazione delle prestazioni</i>			
Obiettivo	Punteggio	Peso	Punteggio ponderato
Punteggio totale prestazioni (A)			

Obiettivi eliminati dalla valutazione (solo per i titolari di CdR):

.....

<i>Valutazione del comportamento organizzativo</i>			
Categoria	Peso	Punteggio	Punteggio ponderato
Capacità di risoluzione dei problemi			
Capacità organizzativa e gestionale			
Capacità relazionale			
Punteggio totale comportamento organizzativo (B)			

Valutazione dell'obiettivo di miglioramento

Punteggio 0 o 5 (C)	
---------------------	--

PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO (A + B + C)	
--	--

Data.....

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

**VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI TITOLARI DI INCARICO ISPETTIVO, DI
CONSULENZA, STUDIO E RICERCA**

SCHEDA DI PIANIFICAZIONE

Anno.....

Nome.....Cognome.....

Incarico ispettivo, di consulenza, di studio e ricerca ai sensi dell'art.19, comma 10 del decreto legislativo 165/2001:

Obiettivo:
Descrizione
Risultati complessivi attesi alla fine di ogni anno ed al termine dell'incarico
Piano di sviluppo dell'attività per ciascun anno
Descrizione

Data

IL VALUTATO

**VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI ISPETTIVI , DI
CONSULENZA, STUDIO E RICERCA**

SCHEDA PROPOSTA DI VALUTAZIONE

ANNO

Nome.....Cognome.....

Incarico attribuito:

Obiettivo:
Risultati conseguiti

Raggiungimento risultati (R)	SI - 1	NO - 0
---------------------------------------	--------	--------

Caratteristiche del lavoro	Punti (da 0 a 25)
Originalità ¹	
Innovatività ²	
Rilevanza ³	
Esaustività ⁴	
Punteggio totale (P)	

Proposta di valutazione V = R *P	
---	--

Data.....

IL VALUTATO

¹ Per quanto riguarda la novità dei contenuti o l'elaborazione di contenuti già trattati

² In termini di apporto di nuove soluzioni applicative

³ In termini di contributo al miglioramento dell'azione amministrativa

⁴ In termini di connessione logica tra le parti del lavoro

**VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI ISPETTIVI , DI
CONSULENZA, STUDIO E RICERCA**

**VALUTAZIONE FINALE
ANNO**

Nome.....Cognome.....

Caratteristiche del lavoro	Punti (da 0 a 25)
Originalità ¹	
Innovatività ²	
Rilevanza ³	
Esaustività ⁴	
PUNTEGGIO TOTALE:	

Data

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

OSSERVAZIONI DEL MINISTRO

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

¹ Per quanto riguarda la novità dei contenuti o l'elaborazione di contenuti già trattati

² In termini di apporto di nuove soluzioni applicative

³ In termini di contributo al miglioramento dell'azione amministrativa

⁴ In termini di connessione logica tra le parti del lavoro

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI NON
TITOLARI DI C.D.R.**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	U. O.

SCHEMA OBIETTIVI						
Attività	Obiettivo*	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Target	Punteggio	Punteggio ponderato
		75			Totale	

* Segnare con una X gli obiettivi collegati agli strategici

Obiettivo di miglioramento	Raggiunto/Non raggiunto	Punteggio (0-5)

Data

IL VALUTATORE

VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI SUPPORTO AL DIRETTORE GENERALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE	
Unità Organizzative	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

Data

IL VALUTATORE

VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI SUPPORTO AL CAPO DIPARTIMENTO

DATA	DIPARTIMENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL DIPARTIMENTO	
Direzioni generali	Punteggio
Punteggio totale	
Divisioni di staff	
Punteggio totale	
Ispettorati Territoriali (solo per il Dip. Comunicazioni)	
Punteggio totale	
Punteggio totale del Dipartimento	

Data

IL VALUTATORE

VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	U. O.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5		
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0		
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5		
	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente	0,5	
2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse		1,0		
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5			
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0			
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5			
Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi	1. Quasi mai o raramente	0,5	
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0	
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5			
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0			
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5			

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
RELAZIONALI	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Evita ritardi rispetto ai tempi e alle scadenze per l'esecuzione della prestazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5
	Affidabilità	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	0,5 1,0 1,5 2,0 2,5

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Nello svolgimento delle proprie competenze sviluppa e valorizza le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente	0,5
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
			5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
			Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	2,0
			5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	2,5
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente	0,5
2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse			1,0	
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario			1,5	
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario			2,0	
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi			2,5	

PUNTEGGIO TOTALE	
------------------	--

Data

IL VALUTATORE

VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

	DIPARTIMENTO/C.D.R.
	DIREZIONE GENERALE/UFFICIO
	U. O.

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE				
Punteggio Prestazioni (a)	Punteggio comportamenti organizzativi (b)	Punteggio Complessivo (c= a+ b)	Coefficiente di presenza (d)	Punteggio finale (c x d)

Data

IL VALUTATORE

IL VALUTATO