



*Il Ministro
delle Infrastrutture e dei Trasporti*

Prot. n. 274/5.1/OIV - 10-9-2010

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e successive modificazioni;

VISTA la legge 4 marzo 2009, n. 15, recante “Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei Conti”;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, di seguito “decreto legislativo”;

VISTO, in particolare, l’articolo 7, comma 1, del medesimo decreto legislativo, in base al quale le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale ed a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo gli ambiti definiti dagli articoli 8 e 9 del decreto legislativo;

VISTO, altresì, l’articolo 30, comma 3, del decreto legislativo, che dispone che gli Organismi indipendenti di cui all’articolo 14 dello stesso decreto provvedono, entro il 30 settembre 2010, sulla base degli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle Amministrazioni pubbliche, a definire i sistemi di valutazione della performance di cui all’articolo 7 del decreto legislativo, in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011;

VISTO il decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 16 aprile 2009, n. 266/7.1/SECIN, registrato alla Corte dei Conti, Ufficio controllo atti del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, in data 18 giugno 2009, Registro n. 6, Foglio 78, con il quale sono stati approvati il Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità ed il Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti;

VISTO il decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 30 aprile 2010, n. 275 registrato alla Corte dei Conti il 10 giugno 2010, Registro n. 7, Foglio 264, con il quale è stato costituito l'Organismo indipendente di valutazione della performance, ai sensi e per gli effetti degli articoli 14, comma 2, e 30, comma 2, del decreto legislativo;

VISTA la delibera n. 89, adottata in via provvisoria il 24 giugno 2010 ed in via definitiva il 29 luglio 2010 dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche, recante "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento di sistema di misurazione della performance (articoli 13, comma 6, lettera d), e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)";

VISTO il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", definito dall'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'articolo 30, comma 3, del decreto legislativo;

INFORMATE le Organizzazioni Sindacali in data 12 luglio 2010;

D E C R E T A

Articolo unico

1. E' approvato il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti che, allegato, forma parte integrante del presente decreto.

IL MINISTRO



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

LUGLIO 2010

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “*all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione*”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che “*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di*

diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- ai dirigenti preposti ai Centri di responsabilità;
- ai dirigenti di prima e seconda fascia;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione SIGEST e con il sistema informativo per il controllo strategico SISTRA;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il Sistema delle note preliminari.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Ministero gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all’articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all’articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all’articolo 6 del Decreto.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - lo 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.

2.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida allegate all'atto di indirizzo emanato dal Ministro entro il mese di febbraio.

L'attività programmatica ha inizio nel mese di gennaio.

L'OIV, sulla scorta del Programma di Governo, della Decisione di finanza pubblica, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dell'ultima direttiva del Ministro, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo.

Nei mesi di gennaio e febbraio, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero – vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

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

Alla fine del mese di febbraio è attuata la "fase discendente": il Ministro emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo marzo-settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei titolari dei CRA – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV – che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale delle Note integrative al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione. Le Note integrative, infatti, su iniziativa dell'OIV, la collaborazione dei CRA e la condivisione con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato, sono divenute, per il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, lo strumento che consente di riconciliare le Missioni ed i Programmi di cui alla legge n. 196 del 2009, con gli Obiettivi e gli Indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Gli indicatori, in particolare, sono scelti fra quelli contenuti nel Piano della performance dell'anno finanziario cui si riferiscono le Note integrative e che meglio rappresentano l'Obiettivo ed il Programma cui si riferiscono. Sempre in tema di salvaguardia della coerenza fra il ciclo di bilancio ed il ciclo di programmazione, il Ministero

delle infrastrutture e dei trasporti ha adottato le necessarie misure di coordinamento fra l'OIV ed il Nucleo di analisi e di valutazione della spesa.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la "fase ascendente": i titolari dei CRA propongono al Ministro gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei CRA si sostanzia in cinque obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del sistema di controllo di gestione ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l'OIV e i CRA.

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della direttiva risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge finanziaria, il Ministro emana la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che conclude l'attività di programmazione strategica e dà avvio all'attività di controllo dei risultati.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di

controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte.

FASI	Risultati (<i>intermedi e di base</i>)	ATTORI COINVOLTI	NORMATIVA/STRUMENTI	SCADENZA
Fase discendente	<i>Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo</i>	OIV	Programma di Governo DPEF Atto di indirizzo precedente Legge finanziaria Bilancio di previsione	31 gennaio
	<i>Bozza definitiva dell'Atto di indirizzo</i>	OIV CRA	Incontri di condivisione	20 febbraio
	Emanazione Atto di indirizzo	Ministro		28 febbraio
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici, operativi programmi d'azione, Indicatori	CRA OIV	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi strategici, operativi, programmi d'azione ed indicatori	OIV CRA	Esame definitivo schede Incontri di condivisione	30 novembre
Emanazione Direttiva	<i>Predisposizione Direttiva</i>	Ministro OIV		15 dicembre
	Emanazione Direttiva	Ministro	Atto di indirizzo, esiti della fase di consolidamento	10 gennaio

In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione degli obiettivi delle strutture amministrative.

Entro la metà del mese di ottobre, il dirigente di seconda fascia, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST). Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con i titolari dei CRA, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i titolari del CRA ed i dirigenti di prima fascia predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse, rispettivamente, ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CRA emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del decreto dei titolari dei CRA, i dirigenti di prima fascia emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle

proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto, che contiene gli obiettivi di tutte le direttive emanate.

I medesimi obiettivi, corredati dagli indicatori e dai pesi corrispondenti, sono inseriti nel Sistema di controllo di gestione (SIGEST) per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

2.2. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nelle linee guida allegate all'atto di indirizzo emanato dal Ministro entro il mese di febbraio dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di controllo strategico (SISTRA), i dati necessari dai CRA.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun CRA, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative ed inseriti nel Sistema di controllo di gestione.

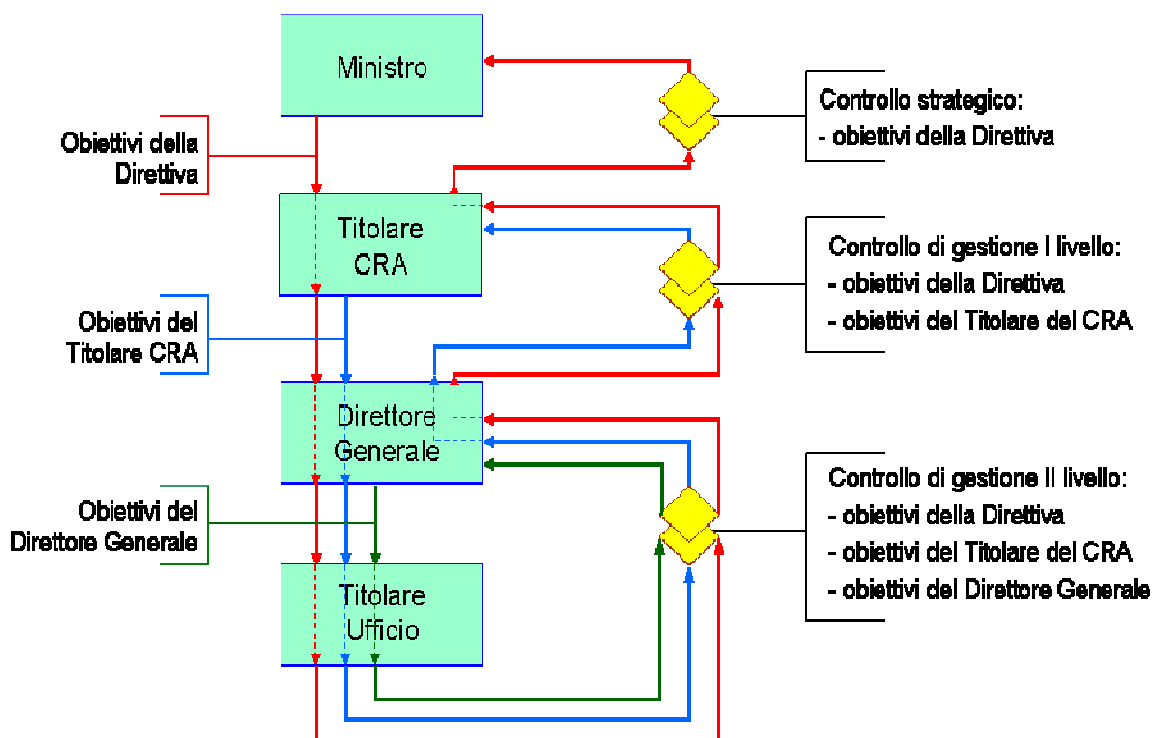
I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST), i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, estraendo i risultati dal SIGEST, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, alla Direzione generale cui afferiscono.

2.3. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo - tutto interno al Ministero e ben illustrato nello schema che segue – che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione, allo stato dell'arte, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.



Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l’impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011:

- sono pubblicati nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale del Ministero, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, di cui all’articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall’articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all’instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l’individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d’intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Ministero e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

2.4. L’individuazione dei valutatori esterni e la rendicontazione sociale

Nel corso del 2011, dunque, il Ministero è impegnato ad avviare lo 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, ripensando e organizzando le proprie attività nell’ottica della rendicontazione sociale, anche adottandone gli strumenti.

2.4.1. *La rendicontazione sociale*

E’ lo strumento col quale il Ministero relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale - quello dei valori economici e finanziari - per rispondere alle esigenze di *accountability* del Ministero, che, con la rendicontazione sociale, intende *rendere conto* dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

I fatti realizzati sono desunti, con lo strumento della *filigrana*, anche dal sistema integrato dei controlli interni del Ministero ed, in particolare, dai sistemi informatizzati del controllo strategico (SISTRA) e del controllo di gestione (SIGEST).

I valori assunti ad ispirazione della gestione si richiamano al *Libro verde* presentato nel 2001 dalla Commissione europea sulla *responsabilità sociale delle imprese*, alla storia ed alla tradizione del Ministero, al quadro normativo esistente.

L'interesse degli *stakeholder* è determinato, nel rispetto del quadro normativo vigente, da una rete stabile di canali di comunicazione, strutturata secondo i principi della *stakeholder relationship* con gli *stakeholder chiave* e dello *stakeholder reporting* per tutti gli altri.

2.4.2. I soggetti attuatori

Il Ministro assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale.

L'OIV, che, a suo tempo, in veste di Servizio di controllo interno, ha ideato e coordinato il Sistema di controllo strategico (SISTRA), il Sistema di controllo di gestione (SIGEST), il Sistema di contabilità economica analitica per centro di costo (SICONT), il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale.

Il Gruppo di lavoro composto dai coordinatori e dai responsabili del controllo di gestione collabora con l'OIV, da cui è coordinato, nei procedimenti amministrativi connessi all'attuazione della rendicontazione sociale.

2.4.3. La metodologia

E' ispirata ad un modello che rappresenta la sintesi dei principali approcci al processo di rendicontazione sociale esistenti a livello internazionale, noto come "The Copenhagen Charter".

E' orientata al processo e si basa sull'utilizzo di una serie di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

2.4.4. Gli strumenti

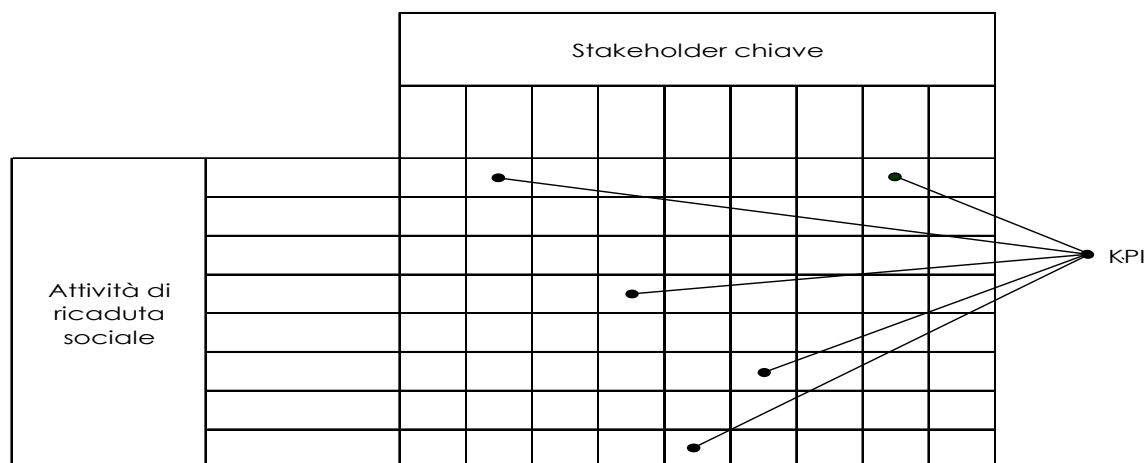
La gestione della rendicontazione sociale, ispirandosi al manifesto dei valori ed al codice etico contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - da emanarsi ai sensi dell'articolo 11, comma 2, del Decreto, in base alle linee guida della Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13, comma 8, del Decreto - si basa su specifici strumenti operativi, integrati fra loro e con i sistemi gestionali già esistenti.

2.4.4.1. La filigrana

E' il motore di ricerca che alimenta il bilancio di ricaduta sociale.

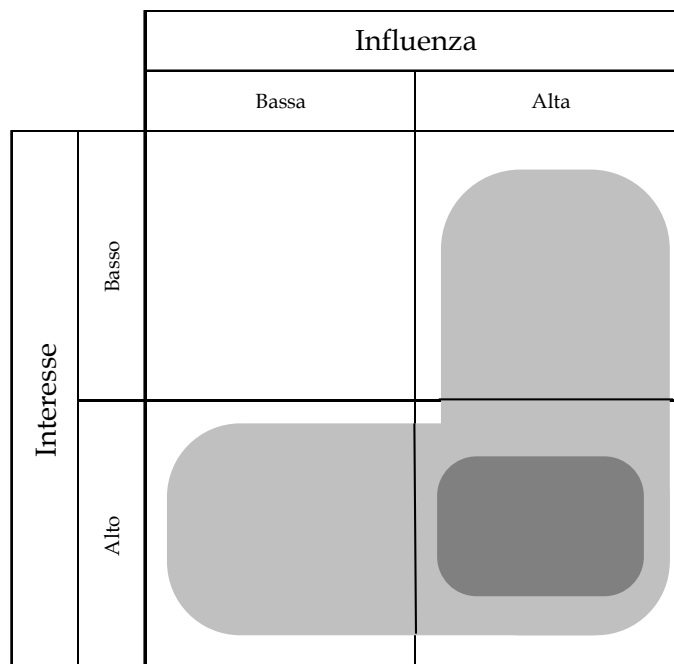
Può essere rappresentata come una matrice a doppia entrata:

- da una parte sono indicate le *attività di ricaduta sociale*;
- dall'altra i corrispondenti *stakeholder chiave*;
- all'incrocio delle righe *attività di ricaduta sociale* e delle colonne *stakeholder chiave*, è individuato il corrispondente indicatore di performance (*KPI, Key Performance Indicator*).



Le attività di ricaduta sociale sono le attività del Ministero che hanno rilevanza esterna.

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando la matrice di posizionamento *interesse/influenza* introdotta dalla Copenhagen Charter. L'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui il Ministero identifica, fra tutti gli *stakeholder* di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. E' così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli *stakeholder*, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività del Ministero, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.



Tale classificazione assume importanza fondamentale per il Ministero in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali il Ministero stesso interagisce. Normalmente le strutture pubbliche non scendono nel dettaglio delle singole categorie, ma si fermano - quando lo fanno, solitamente perché sollecitate da motivi contingenti - ai maxi aggregati: dipendenti, cittadini, imprese, amministrazioni centrali e periferiche, fornitori, utenti. In realtà dentro quei “grandi contenitori” si

nascondono tante sottocategorie che sfuggono ad un'analisi sommaria e che è, invece, assolutamente necessario stratificare;

- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione. In corrispondenza di ciascuna categoria di *stakeholder* sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile. I fattori critici di successo devono ovviamente essere misurati individuando una serie di specifici *indicatori di performance (KPI)*, negoziati con ciascuna categoria di *stakeholder*;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione. Tutti gli *stakeholder* sono fatti oggetto di costanti informazioni secondo le regole dello *stakeholder reporting*, ma gli *stakeholder chiave* sono inclusi nel ciclo di dialogo e rendicontazione secondo le regole della *stakeholder relationship* (partecipano alla verifica ed all'aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance; fra essi sono individuati gli opinion leader che partecipano all'*Assemblea degli stakeholder* ed al *Panel degli esperti* nell'ambito del *Social auditing*)

Gli indicatori di performance (KPI) sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di *stakeholder* ad essa interessata. Essi sono:

- *significativi*, nell'ottica dello *stakeholder* e non del Ministero. Quando le due ottiche non coincidono, prevale l'ottica dello *stakeholder*;
- *chiari*, espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di *stakeholder*;
- *definiti*, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli *stakeholder*;
- *misurabili*, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno del Ministero;
- *integrati* nel Sistema di controllo di gestione (SIGEST) e nel Sistema di controllo strategico (SISTRA), rilevati con cadenza trimestrale. La rilevazione è effettuata seguendo le regole SIGEST/SISTRA per i *KPI* interni (efficienza tecnica ed economica, efficacia) e seguendo le regole concordate con gli *stakeholder* per i *KPI* esterni (impatto);
- *continuamente aggiornati*. L'aggiornamento dei *KPI*, della lista degli *stakeholder* e delle *attività di ricaduta sociale* è effettuato ogni anno, nel periodo giugno - settembre, in concomitanza con l'aggiornamento

degli indicatori del SIGEST, con effetto sulle rilevazioni dell'anno successivo;

- *negoziati e concordati con gli stakeholder*, sia in fase di predisposizione, che in fase di aggiornamento della filigrana.

I *KPI* sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap. L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di *internal auditing* della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento. Nel modello della Copenaghen Charter, la possibilità di captare i cambiamenti viene definita come “sistema dell'avvertimento anticipato” o “paracadute”, in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante. E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su una filigrana condivisa con gli *stakeholder* ed alimentata da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi *stakeholder*, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

2.4.4.2. La struttura di relazione con gli stakeholder

E' la struttura che cura le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder chiave*. Indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative del Ministero interessate. Promuove la costituzione del *Social auditing* e dell'*assemblea degli stakeholder* e ne coordina le attività. Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri *stakeholder*. Promuove e cura *i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni* e la *contabilizzazione del capitale intellettuale*. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

2.4.4.3. Il social auditing

E' lo strumento “terzo ed indipendente” che garantisce gli *stakeholder* sui comportamenti sociali assunti dal Ministero. L'*audit* è eseguito da un *panel degli esperti* - costituito da uno o più opinion leader nell'ambito di ciascuna categoria di *stakeholder* – ed è coordinato dalla *Struttura di relazione con*

gli stakeholder, che, nella veste di *social audit*, trasmette il *Social Audit Report* all'*Assemblea degli stakeholder*, cui è affidato il compito di approvare il documento di "Rendicontazione sociale".

2.4.4.4. *Il documento "Rendicontazione sociale"*

E' il documento che rende conto delle attività svolte e dei risultati ottenuti, anche attraverso la valorizzazione degli *indicatori chiave di performance (KPI)* concordati con gli *stakeholder* all'inizio del ciclo di programmazione. Le attività di predisposizione della struttura e di individuazione dei contenuti del primo documento sono assunte dall'OIV, che opera d'intesa con l'Ufficio stampa del Ministro.

2.4.4.5. *Il sistema informativo*

Il bilancio di ricaduta sociale è impiantato nella medesima piattaforma informatica e telematica che presiede al Sistema di controllo strategico (SISTRA), al Sistema di controllo di gestione (SIGEST), ed al Sistema di contabilità economica analitica per centro di costo (SICONT). Ciò al fine di garantirne la piena integrazione con i sistemi di gestione esistenti, oltre che sotto il profilo metodologico, anche sotto il profilo tecnologico.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Ministero

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ministero si caratterizza:

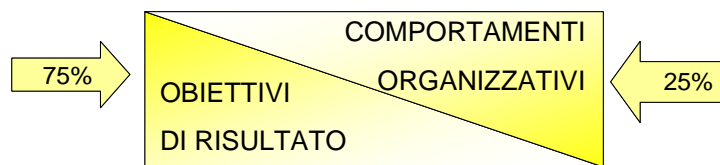
- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, del dirigente che la dirige, del direttore generale dal quale dipende;

- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale. La bozza predisposta dall'ex Servizio di controllo interno è stata sottoposta ad accurato esame ed attenta elaborazione, nell'arco di circa sei mesi, da appositi tavoli tecnici amministrazione – sindacati.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%.

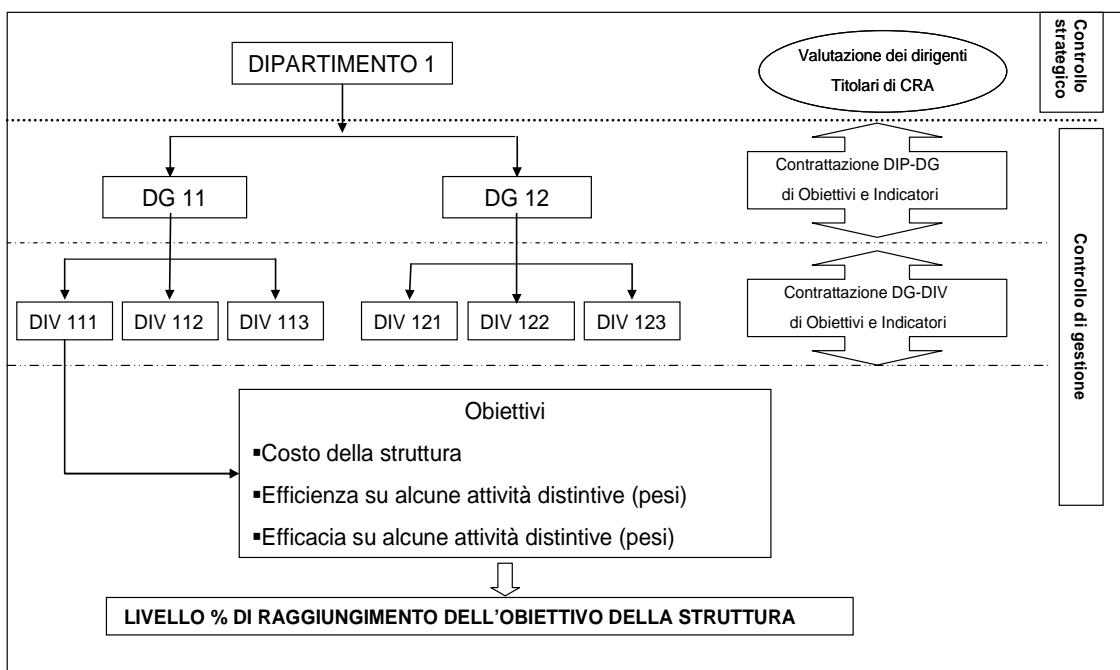


Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti titolari di centro di responsabilità, ai dirigenti di prima e di seconda fascia, al personale con qualifica non dirigenziale.

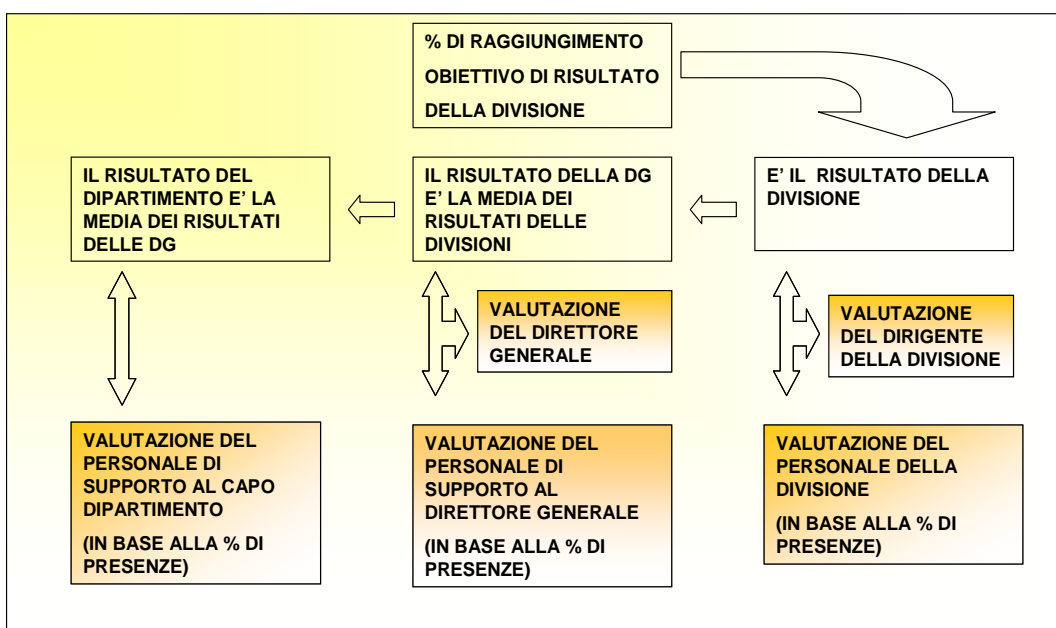
	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi
Dirigenti titolari di CRA	75%	25%
Dirigenti	75%	25%
Personale	75%	25%

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti titolari di centro di responsabilità avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di prima e di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.



Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti di prima e di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.



A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro il 28 gennaio, i responsabili delle unità organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Di tali motivazioni tengono conto i Dirigenti, ai fini della valutazione individuale.

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:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Il dirigente o il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto. L'attribuzione del personale valutato nei livelli di performance, d'intesa fra il dirigente generale e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, sentito l'OIV, può essere effettuata, in casi particolari opportunamente giustificati, a livello di direzione generale.

Il dirigente di prima fascia compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti o dei responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Il dirigente titolare di centro di responsabilità compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti di prima fascia da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali dei dirigenti di prima fascia, dei dirigenti di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ministero è assistito:

- a. dal *Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità*;
 - b. dal *Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti*;
 - c. dal *Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale*;
- che, allegati, formano parte integrante e sostanziale del Sistema.

I manuali di cui ai punti a e b, condivisi con le organizzazioni sindacali e definiti con l'intesa del 23 marzo 2009, sono stati approvati con decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 16 aprile 2009, n. 266/7.1/SECIN, e registrati dalla Corte dei Conti, Ufficio controllo atti del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, in data 18 giugno 2009, Registro n. 6, Foglio 78.

Il manuale di cui al punto c è stato sottoposto alle organizzazioni sindacali nell'ambito di un apposito tavolo tecnico, che ha proficuamente lavorato nel periodo aprile-luglio 2009 e, successivamente, nelle forme dell'informativa e della concertazione, unitamente al presente Sistema.

Ministero
delle Infrastrutture e dei Trasporti
SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

**MANUALE OPERATIVO
PER IL
SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI
AI CENTRI DI RESPONSABILITA'**

23 MARZO 2009

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI AI CENTRI DI RESPONSABILITA' DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti di nuovi strumenti gestionali.

1. I RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che la valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità di cui all'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001, nel confermare la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di mettere a punto il sistema di valutazione dei dirigenti e nell'enunciare alcuni principi da porre a base di tale sistema, ha sottolineato che *“in ogni caso, entro il primo semestre del 2002 dovrà essere operativo il sistema per la valutazione, da parte degli organi di indirizzo politico, dei dirigenti apicali, al fine della attribuzione, in connessione anche con i risultati della valutazione e del controllo strategico, della retribuzione di risultato prevista dai contratti”*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione

ed ha chiesto, a tutte le Amministrazioni, di presentare al Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 31 dicembre 2003, una dettagliata relazione sull'esperienza maturata.

L'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *“le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili”*.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che *“a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa.”*

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

L'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.

2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di tre differenti obiettivi:

- ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dal Contratto collettivo nazionale della dirigenza:
 - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
 - *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli introdotti dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286:
 - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;*
 - *approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;*
- quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate:
 - *rapporto di tipo fiduciario che lega i vertici amministrativi al vertice politico.* Tale peculiarità rende possibile la realizzazione di un sistema di programmazione e valutazione sufficientemente flessibile, allo scopo di consentire al Ministro, anche in corso d'anno, di reiterare gli obiettivi assegnati, ove un particolare evolgersi delle priorità

politiche lo rendesse necessario, previa condivisione del nuovo sistema di obiettivi con i dirigenti;

- *pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica dei vertici amministrativi*, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa;
- *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali*, che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale;
- *presenza di obiettivi che interessano "trasversalmente" più strutture del Ministero*, che comporta l'esigenza di conciliare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui il valutato è direttamente responsabile con la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

3. I DESTINATARI

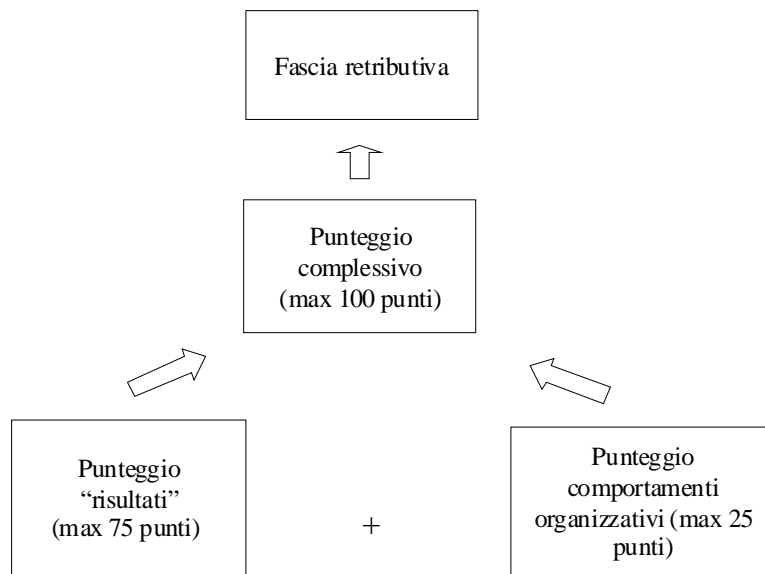
Il sistema di valutazione si applica:

- al Capo del Dipartimento per le infrastrutture, gli affari generali ed il personale;
- al Capo del Dipartimento per i trasporti, la navigazione ed i sistemi informativi e statistici;
- al Presidente del Consiglio superiore dei lavori pubblici.

4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione delle competenze organizzative ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) ed attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;

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

4.1. Il criterio di valutazione dei risultati

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

4.1.1. La scelta degli obiettivi

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato.* Nessun sistema di valutazione sarà mai in grado di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività di una figura con compiti estremamente complessi ed articolati, quali quelli relativi ad un dirigente titolare di un Centro di responsabilità.. E' perciò necessario concentrare l'attenzione sugli obiettivi strategici (normalmente 4 o 5) che, in quanto considerati particolarmente rilevanti dal vertice politico, sono inseriti nella *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Possono essere assegnati obiettivi difficilmente misurabili in modo quantitativo solo se considerati talmente rilevanti da non poter essere esclusi dalla valutazione, ma anche in questo caso, tuttavia, occorre individuare delle *proxy* quantitative;

- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato (si pensi al ruolo prevalente del Capo del Dipartimento per le infrastrutture, gli

affari generali ed il personale nell'elaborazione di nuovi sistemi per le politiche del personale). L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarà raggiunto e contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno piegati alle cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

4.1.2. La definizione dei pesi

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

4.1.3. La definizione del punteggio

Gli obiettivi coincidono, per i motivi illustrati al paragrafo 4.1.1., con gli obiettivi strategici inseriti nella *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi operativi, è sempre espresso in forma di percentuale.

La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal Valutato.

4.1.4. *Il calcolo del punteggio*

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ($\sum P_i = 0$) e 75 ($\sum P_i = 100$).

4.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

4.2.1. *Il quadro dei comportamenti organizzativi*

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa

attività di tipo relazionale (con altre strutture del Ministero, con altri Ministeri, con altri livelli di Governo, con altri soggetti).

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

- problem solving;
- integrazione personale nell'organizzazione;
- capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse; rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:
 - capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
 - programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
 - collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

4.2.2. La definizione del punteggio

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

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

4.2.3. I descrittori per il problem solving

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

4.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8

<i>Alto</i>	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0
-------------	---	-----

4.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,8

<i>Alto</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0
-------------	--	-----

4.2.6. La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

L'attribuzione di un peso complessivo notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

4.2.7. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

P_c è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute

p_i è il peso attribuito al comportamento i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per il comportamento i -esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

4.3. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

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

- il Valutatore, coincidente con il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti;
- il Valutato, coincidente con il dirigente soggetto alla procedura di valutazione;
- il SECIN, acronimo del Servizio di Controllo Interno.

5.1. Emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida

Il processo di valutazione ha inizio nel mese di gennaio, in concomitanza con l'avvio del processo di programmazione strategica.

Il SECIN, sulla scorta del Programma di Governo, del DPEF, della Legge finanziaria, del Bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dell'ultima direttiva del Ministro, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche ed alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo.

Nei mesi di gennaio e febbraio, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche ed i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero - vengono anticipate dal SECIN, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai dirigenti titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

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

Alla fine del mese di febbraio è attuata la "fase discendente": il Ministro emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo e le linee guida recanti gli indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione.

5.2. Incontro preliminare

Con l'atto di indirizzo e le linee guida, il Ministro evidenzia in modo del tutto generale le priorità dell'azione amministrativa: è perciò necessario un incontro con ciascun dirigente, volto, da una parte, a specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa di ogni Centro di responsabilità e, d'altra parte, a

presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia “*improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati*” e sia “*osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato*” (CCNL, art. 21).

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di marzo.

5.3. Proposta degli obiettivi

Nell’ambito del processo di programmazione strategica, il periodo aprile - settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei Centri di responsabilità amministrativa - coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dal SECIN - che, per garantire l’assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale:

- entro il mese di maggio, della “bozza obiettivi strategici” (ciclo di pianificazione strategica), del “budget proposto” (ciclo di programmazione economica) e delle “schede capitolo” (ciclo di programmazione finanziaria);
- entro il mese di settembre, degli “obiettivi strategici” (ciclo di pianificazione strategica), del “budget presentato” (ciclo di programmazione economica) e della “bozza bilancio di previsione” (ciclo di programmazione finanziaria), illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Parallelamente, nell’ambito del processo di valutazione , ciascun Valutato propone, con riferimento agli obiettivi strategici predisposti per il proprio Centro di responsabilità amministrativa, i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda proposta obiettivi* (allegato 1).

Ciascun Valutato - supportato, nella logica della programmazione partecipata, dal SECIN - svolge tale attività in modo autonomo.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la “fase ascendente”. I titolari di Centri di responsabilità amministrativa propongono al Ministro:

- gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d’azione a questi correlati;
- gli obiettivi oggetto di valutazione, corredati dalle schede relative (allegato 1).

5.4. Analisi ed assegnazione degli obiettivi

I mesi di ottobre, novembre e dicembre - che il processo di programmazione strategica dedica alla fase di definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici ed alla predisposizione della Direttiva – sono dedicati, nell’ambito del processo di valutazione, all’analisi delle proposte dei Valutati ed all’assegnazione definitiva degli obiettivi oggetto di valutazione.

Nel mese di ottobre, ciascun Valutato ed il SECIN, nella logica della programmazione partecipata, analizzano, in appositi incontri di condivisione, i criteri di *scelta degli obiettivi* e di *definizione del punteggio e dei pesi*, soprattutto in presenza di obiettivi trasversali.

Nei mesi di novembre e dicembre, il Valutatore

- verifica la significatività degli obiettivi proposti dal Valutato;
- tiene conto di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei Valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;

- può individuare, a partire dalle considerazioni precedenti, un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il Valutato;
- attribuisce un peso a ciascun obiettivo;
- attribuisce un peso ai diversi comportamenti organizzativi;
- convoca specifici incontri di negoziazione con il Valutato in caso di obiettivi nuovi o modificati;
- approva definitivamente gli obiettivi da assegnare al Valutato.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio e comunque non oltre il 10 gennaio, nell'emanare la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, il Valutatore assegna gli obiettivi al Valutato, corredando il provvedimento con la *scheda assegnazione obiettivi* (allegato 2).

5.5. Valutazione dei risultati

5.5.1. Valutazioni intermedie: monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

Il SECIN, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di controllo strategico (SISTRA), i dati necessari dai Centri di responsabilità amministrativa. Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, effettua, con le stesse cadenze ed applicando le modalità di calcolo previste al paragrafo 4.1.4., il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

- quanto al processo di controllo strategico, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare

l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;

- quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti .

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, il SECIN trasmette al Valutato la *scheda monitoraggio obiettivi* (allegato 3) - contenente gli esiti del monitoraggio di periodo - che forma oggetto, nella logica della valutazione partecipata, di appositi incontri, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché ad acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria.

5.5.2. Valutazione finale

A conclusione degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno, il SECIN effettua la valutazione finale dei risultati, rilevando, per ciascun obiettivo:

- i valori numerici dei risultati raggiunti;
- la presenza di eventuali fattori esogeni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo. Ricorrendo il caso, infatti, il Ministro può decidere di eliminare l'obiettivo dalla valutazione , riproporzionando i pesi degli altri obiettivi.

Entro il 10 febbraio, il SECIN, istruita la valutazione, ne trasmette i risultati al Valutatore, che decide sull'eventuale eliminazione di uno o più obiettivi dalla valutazione.

5.6. Valutazione dei comportamenti organizzativi

5.6.1. Valutazione preliminare: l'autovalutazione

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla fase di autovalutazione delle proprie competenze .

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, *integrazione personale nell'organizzazione* e *capacità di organizzazione delle risorse*, guidata, oltre che dai descrittori già individuati ai paragrafi 4.2.3., 4.2.4. e 4.2.5., anche dai parametri indicati di seguito, più oggettivizzabili e più idonei ad individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

<p>Problem solving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicare i fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno dell'organizzazione; - indicare la presentazione di progetti complessi di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione; - indicare gli accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti (per es., OO.SS.).
<p>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicare le iniziative di formazione fruite dai dipendenti; - descrivere le modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi di attività; - indicare le attività effettuate in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori per il monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione.
<p>Integrazione personale nell'organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicare le iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate.

La compilazione delle *schede di autovalutazione dei comportamenti organizzativi* (allegati 4/1, 4/2, 4/3) - svolta autonomamente da ciascun Valutato col supporto metodologico

del SECIN, ove richiesto - deve essere completata entro il 30 gennaio.

5.6.2. Valutazione finale

Il Valutatore, con il supporto metodologico del SECIN, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, partendo dal contenuto delle schede di autovalutazione, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 4.2., tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Il livello attribuito a ciascun Valutato è sinteticamente motivato nella *scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi* (allegato 5), da completarsi entro il 15 febbraio.

5.7. Attribuzione del punteggio e della fascia retributiva

Il SECIN, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al Valutato e ne riporta i risultati nella *scheda di valutazione finale* (allegato 6).

I risultati della valutazione sono presentati individualmente, dal Valutatore al Valutato, entro la fine di febbraio.

5.8. Casi particolari

5.8.1. Ridefinizione degli obiettivi

Le priorità politiche, per cause non prevedibili, possono mutare, nel corso dell'anno, in maniera così significativa da indurre il Valutatore a procedere, al verificarsi del mutamento, ad una ridefinizione degli obiettivi.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con il Valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

5.8.2. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno

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

Il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto, col supporto del SECIN, delle fasi già conclusesi al momento della nomina.

5.8.3. Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno

E' possibile che una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno.

La valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

Allegato 1

SCHEDA PROPOSTA OBIETTIVI	
Obiettivo	Peso
<i>Totale pesi</i>	75

Allegato 2

SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	
Sezione I - Obiettivi	
Obiettivo	Peso
<i>Totale pesi</i>	75
Sezione II - Comportamenti organizzativi	
Problem solving	
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
Integrazione personale nell'organizzazione	
<i>Totale pesi</i>	25

Allegato 3

SCHEMA MONITORAGGIO OBIETTIVI			Trimestre
Obiettivo	Punteggio P _i	Peso p _i	Punteggio Pesato P _i p _i
Punteggio pesato totale raggiunto($\sum P_i p_i$)			
Punteggio pesato massimo raggiungibile			75

Allegato 4.1

SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
1. Problem solving	
<p>1.a. Ho promosso i seguenti fattori di innovazione e cambiamento all'interno dell'organizzazione:</p>	
<p>1.b. Ho avviato il seguente progetto complesso di rilevante importanza per il proseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione:</p>	
<p>1.c. Ho concluso i seguenti accordi con portatori di interessi non coincidenti:</p>	
<p>1.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:</p>	
<p>1.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____, in quanto:</p>	

Allegato 4.2

SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
<p>2.a. Ho avviato le seguenti iniziative dicomplessivamente da dipendenti:</p> <p>2.b. Ho utilizzato le seguenti modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attenzione di concreti programmi di attività:</p> <p>2.c. Ho avviatodi controllo di gestione le seguenti attività di elaborazione e sviluppo di indicatori e procedure per il monitoraggio continuo dell'attività dell'Amministrazione, raggiungendo i risultati di incremento di efficienza delle attività, fase di seguito indicata:</p> <p>2.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:</p> <p>2.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____, in quanto:</p>	

Allegato 4.3

SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
3. Integrazione personale nell'organizzazione	
3.a.	Ho posto in essere le seguenti iniziative finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate
3.b.	Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:
3.c.	Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____, in quanto:

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
1.	Punteggio attribuito alla capacità di problem solving e relative motivazioni.
2.	Punteggio attribuito alla integrazione personale nell'organizzazione e relative motivazioni.
3.	Punteggio attribuito alla capacità di organizzazione delle risorse e relative motivazioni.

Allegato 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE			
Sezione I - Obiettivi			
Obiettivo	Punteggio Pi	Peso pi	Punteggio Pesato Pi pi
Punteggio pesato totale (A)			
Sezione II - Comportamenti organizzativi			
Problem solving			
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse			
Integrazione personale nell'organizzazione			
Punteggio pesato totale (B)			
Sezione III - Valutazione finale			
Punteggio pesato complessivo (A + B)			



Ministero
delle Infrastrutture e dei Trasporti
SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO

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

23 MARZO 2009

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione dei dirigenti deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti di nuovi strumenti gestionali.

1.1. I riferimenti normativi

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che *“la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal Capo del dipartimento o altro dirigente di prima fascia sovraordinato”*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001 ha confermato la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di disporre di un sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati conseguiti dai dirigenti, utilizzabile per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione.

L'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *“le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili”*.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che *“a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa”*

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

L'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.

1.2. Gli obiettivi e i principi generali

Il sistema di valutazione dei dirigenti del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

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

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dall'articolo 21, comma 6, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006:
 - *motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;*
 - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza;*
 - *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;*
 - *contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;*

- *previsione della prima e della seconda istanza ai sensi del decreto legislativo n. 286 del 1999;*
- *quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate, introducendo in particolare il concetto di “pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa”.*

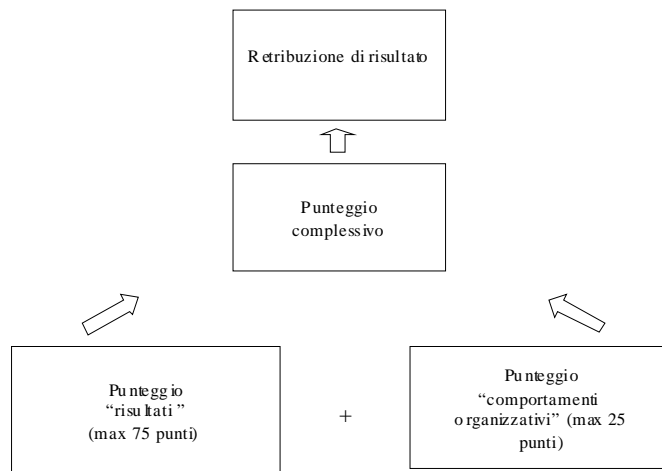
1.3. I destinatari

Il presente sistema di valutazione si applica ai dirigenti di prima e seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, ad esclusione del Capo del Dipartimento per le infrastrutture, gli affari generali ed il personale, del Capo del Dipartimento per i trasporti, la navigazione ed i sistemi informativi e statistici e del Presidente del Consiglio Superiore dei lavori pubblici.

2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

2.1. Il criterio di valutazione dei risultati

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

2.1.1. La scelta degli obiettivi

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare il dirigente solo su un sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo da lui direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio”. Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi

non ascrivibili al valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi trasversali, il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato. L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarà raggiunto e contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

2.1.2. La definizione dei pesi

A ciascun obiettivo scelto è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

2.1.3. La definizione del punteggio

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di prima fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella propria direzione generale.

2.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito a ciascuna unità organizzativa è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo

Esempio:

Obiettivo	Peso p_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
$\sum p_i = 75$			$\sum p_i P_i = 69$

Il punteggio attribuito a ciascuna direzione generale è dato dalla media dei punteggi ottenuti dalle unità organizzative istituite nell'ambito della stessa direzione generale.

$$P_r = \frac{1}{n} \sum P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla direzione generale

P_i è il punteggio relativo ai risultati conseguiti da ciascuna unità organizzativa

n è il numero delle unità organizzative istituite nell'ambito della direzione generale ed effettivamente operative.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ($\sum P_i = 0$) e 75 ($\sum P_i = 100$).

Esempio:

Unità organizzativa	Punteggio conseguito P_i	
1	$P_1 = 75$	
2	$P_2 = 70$	
3	$P_3 = 75$	
4	$P_4 = 73$	
5	$P_5 = 65$	
n = 5	$\sum P_i = 358$	$\frac{1}{n} \sum P_i = \frac{1}{5} \times 358 = 71,6$

2.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

2.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dai dirigenti.

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi

- problem solving;
- capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse;
- integrazione personale nell'organizzazione;

rispettivamente descritti dalle seguenti variabili elementari

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;

o collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali, utilizzando una o più delle indicazioni contenute nell'allegato 2 del decreto ministeriale di approvazione del presente manuale.

2.2.2. La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

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

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

2.2.3. I descrittori per il problem solving

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,8

<i>Alto</i>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0
-------------	--	-----

2.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0

2.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0

2.2.6. La definizione dei pesi

A ciascuna competenza organizzativa è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

L'attribuzione di un peso complessivo (25) notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

2.2.7. Il calcolo del punteggio

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato

p_i è il peso attribuito al singolo comportamento

P_i è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento

Esempio:

Comportamenti organizzativi	Peso p_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1. Problem solving	$p_1 = 10$	$P_1 = 0,8$	$p_1 \times P_1 = 8$
2. Contributo organizzativo	$p_2 = 5$	$P_2 = 0,6$	$p_2 \times P_2 = 3$
3. Integrazione personale nell'organizzazione	$p_3 = 10$	$P_3 = 1,0$	$p_3 \times P_3 = 10$
	$\sum p_i = 25$		$\sum p_i P_i = 21$

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

2.3. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione dei dirigenti è coerente con il processo di programmazione e valutazione strategica e segue puntualmente il processo di programmazione e controllo di gestione.

3.1. Gli attori

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

- il valutatore, coincidente, per i dirigenti di prima fascia con il Capo del dipartimento e per i dirigenti di seconda fascia, con il dirigente di prima fascia preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato;
- il valutato, coincidente con il dirigente di prima fascia o con il dirigente di seconda fascia;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente, per i dirigenti di prima fascia, con il Ministro, che si avvale del supporto del

Servizio di controllo interno, e per i dirigenti di seconda fascia coincidente con il Capo del dipartimento.

3.2. Incontro preliminare con i dirigenti

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Capo del dipartimento incontra i propri dirigenti di prima fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati”* e sia *“osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato”* (art. 21 del CCNL per i dirigenti area 1 per il quadriennio 2002-2005).

Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di prima fascia nei confronti dei propri dirigenti di seconda fascia.

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di luglio.

3.3. Gli obiettivi

3.3.1. Proposta e definizione degli obiettivi

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di seconda fascia definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Possono, eccezionalmente, per la rilevanza intrinseca posseduta, essere proposti obiettivi definiti non standardizzabili dal Servizio di controllo interno.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 1).

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del dipartimento, procedendo, in particolare:

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

3.3.2. Analisi e assegnazione degli obiettivi

Nel mese di dicembre, i Capi dei dipartimenti ed i dirigenti di prima fascia, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse

rispettivamente ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Capo del dipartimento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale i dirigenti di prima fascia emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 1). Queste ultime vengono contestualmente trasmesse al Servizio di controllo interno per gli eventuali aggiornamenti del sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST.

3.3.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i Capi dipartimento effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST), i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

3.3.4. Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, entro il 28 gennaio, il valutato predisponde una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso

dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 2.1 o 2.2).

3.4. I comportamenti organizzativi

3.4.1. Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 3 - *scheda comportamenti organizzativi*).

3.4.2. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi

Il valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 2.2.3., 2.2.4., 2.2.5., tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

3.5. Attribuzione del punteggio

Alla presentazione della relazione di cui al paragrafo 3.3.4., segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1 o 2.2) e la scheda di

valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 5.

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

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione generale del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

3.6. Casi particolari

3.6.1. Il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici

In relazione all'assetto "moderatamente" gerarchico del Consiglio Superiore dei lavori Pubblici:

- il punteggio relativo ai risultati conseguiti dal Presidente di sezione è pari alla somma pesata della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo individuato ai fini della valutazione;
- il punteggio relativo ai risultati conseguiti dai Consiglieri è pari alla somma pesata della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo ad essi assegnato ai fini della valutazione.

Ai Consiglieri possono essere assegnati obiettivi da parte di più Presidenti di sezione. Il loro risultato è dato dalla somma del livello raggiunto dagli obiettivi loro assegnati in tutte le sezioni per le quali assumono incarichi. Per essi, la valutazione delle competenze è effettuata dal Presidente di sezione prevalente, sentito l'altro o gli altri Presidenti di sezione presso cui i medesimi svolgono la loro attività.

3.6.2. Incarichi di consulenza, studio e ricerca. Altri organismi e strutture

La valutazione dei dirigenti di prima fascia con funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca è effettuata dal Ministro, con il supporto del Servizio di controllo interno.

I medesimi dirigenti effettuano la valutazione di prima istanza dei dirigenti di seconda fascia appartenenti alle strutture ad essi assegnate. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro con il supporto del Servizio di controllo interno.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico.

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

Analogamente si opera per i dirigenti con incarico in organismi e strutture non incardinate nei Dipartimenti e nel Consiglio Superiore dei lavori pubblici.

3.6.3. Uffici di Gabinetto

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

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

3.6.4. Ridefinizione degli obiettivi

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

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

3.6.5. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno

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

Il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;

- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già conclusesi al momento del conferimento dell'incarico.

3.6.6. Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno

E' possibile che una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno.

La valutazione del dirigente interessato è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

Allegato 1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI				
------------------	--	--	--	--

Linea di attività SIGEST	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo

75

NOTE

Allegato 2.1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	

PUNTEGGIO PESATO TOTALE

NOTE

(1) Valori superiori a 1 si considerano pari a 1

Allegato 2.2

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE	
Unità organizzativa	Punteggio
PUNTEGGIO TOTALE	
PUNTEGGIO MEDIO	

NOTE

Allegato 3

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1. Problem solving	
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
3. Integrazione personale nell'organizzazione	

NOTE

Allegato 4

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI			
Comportamenti organizzativi	Peso	Punteggio conseguito	Punteggio pesato
1. Problem solving			
MOTIVAZIONI			
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse			
MOTIVAZIONI			
3. Integrazione personale nell'organizzazione			
MOTIVAZIONI			
PUNTEGGIO PESATO TOTALE			

NOTE

Allegato 5

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE



Ministero
delle Infrastrutture e dei Trasporti
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**MANUALE OPERATIVO
PER IL
SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

LUGLIO 2010

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti di nuovi sistemi gestionali.

1.1. I riferimenti normativi

L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a *“procedere alla abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione”*.

L'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha posto in capo ai *“dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva”*.

L'articolo 17 della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, ha indicato, tra i principi e criteri direttivi per l'esercizio della delega stessa, *“l'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici”*.

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnanandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'articolo 45, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, confermando quanto già previsto dal decreto legislativo n. 29/1993, ha disposto che *“competete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva”*.

L'articolo 22 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che la valutazione è *“una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali”*.

L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che *“le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione”* e che *“la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento*

essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall'art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007".

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 , ha disposto che *"a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa"*.

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

La legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, *"principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche"* e, all'articolo 5, *"principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità"*.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

1.2 Gli obiettivi e i principi generali

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;

- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dagli articoli 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri:
 - *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
 - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
 - *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
 - *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
 - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;*
- quelli citati nell'articolo 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:
 - *miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;*
 - *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

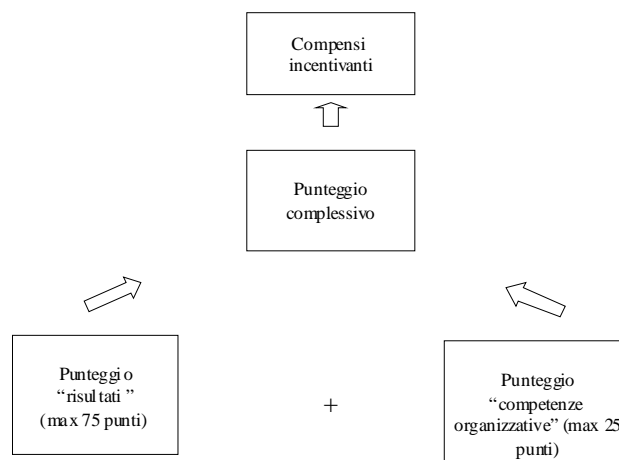
1.3. I destinatari

Il sistema di valutazione del personale del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Unità organizzativa) di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione del compenso incentivante, calcolato in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

2.1. Il criterio di valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

2.1.1. La scelta degli obiettivi

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST, al quale i dirigenti di ciascuna unità organizzativa hanno accesso attraverso le proprie utenze. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo 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 complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio documenti. Si

ipotizzi di avere un obiettivo generale di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio”. Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell’unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all’unità organizzativa. L’obiettivo, pertanto, va formulato in termini di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata”.

Caso non dissimile è quello degli obiettivi “trasversali”, il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l’obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l’obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l’obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all’attribuzione dello stesso obiettivo a tutte le unità organizzative interessate, conferendo all’obiettivo stesso un peso diverso per ciascuna unità organizzativa, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all’obiettivo assegnato. L’aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutte le unità organizzative riuscissero a realizzare la parte di competenza, l’obiettivo sarebbe raggiunto. Tutti contribuirebbero positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno.

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L’obiettivo, quale effetto atteso dell’attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E’, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell’obiettivo.

2.1.2. La definizione dei pesi

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

2.1.3. La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato del personale, del dirigente, del dirigente generale.

Infatti:

- il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta;
- il punteggio attribuito ai dirigenti di prima fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella propria direzione generale.

2.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo

Esempio:

Obiettivo	Peso p_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
	$\sum p_i = 75$		$\sum p_i P_i = 69$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_r$$

in cui

P_{r_i} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al direttore generale è pari a

$$P_{ri} = \alpha_p P_{DG}$$

in cui

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_{DG} è il punteggio di risultato conseguito dalla direzione generale, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in essa incardinate.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità del personale di supporto al capo dipartimento è pari a

$$P_{ri} = \alpha_p P_{Dip}$$

in cui

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale i

P_{Dip} è il punteggio di risultato conseguito dal dipartimento, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle direzioni generali in esso incardinate.

2.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

2.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione,

riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;

- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo, vengono valutate quattro tipologie di comportamenti organizzativi:

- quelli legati all'organizzazione, articolati in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;
- quelli trasversali di relazione, articolati in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelli trasversali di realizzazione, articolati in *tempestività e accuratezza*;
- quelli professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

2.2.2. La definizione del punteggio

A ciascuna articolazione delle quattro tipologie di comportamenti organizzativi è associato un descrittore.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;

3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 1,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.

2.2.3. I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	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

2.2.4. I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	<ol 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
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	<ol 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

2.2.5 I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<ol 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
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	<ol 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

2.2.6. I descrittori dei comportamenti professionali

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	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
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	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
	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 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

2.2.7. Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

2.3. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi

$$P_{\text{tot}_i} = P_{r_i} + P_{c_i}$$

in cui

P_{tot_i} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i

P_{r_i} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

P_{c_i} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

3.1 Gli attori

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

- il valutatore, coincidente con il responsabile dell'unità organizzativa.
- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente con il dirigente generale sovraordinato.

3.2. Gli obiettivi

3.2.1. Proposta e definizione degli obiettivi

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce, d'intesa con i valutati, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa,

desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte, risultanti da apposito verbale, si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati. Nel verbale sono riportati gli eventuali motivi di dissenso. La scheda obiettivi (allegato 1) è parte integrante del verbale.

Il valutatore presenta le proposte al dirigente di prima fascia e le condivide con quest'ultimo entro la fine del mese di ottobre, fissando i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati ed utilizzando, allo scopo, la scheda obiettivi ed il verbale sottoscritti.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del dipartimento, utilizzando i verbali e le schede obiettivi e procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altre unità organizzative;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i proponenti;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i Capi dei dipartimenti ed i dirigenti di prima fascia, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

3.2.2. Assegnazione degli obiettivi

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Capo del dipartimento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale i dirigenti di prima fascia emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive, corredate dai verbali e dalle corrispondenti schede obiettivi (allegato 1), vengono contestualmente trasmesse all'Organismo indipendente di valutazione per gli eventuali aggiornamenti del sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST.

3.2.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i capi dipartimento effettuano trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST), i dati necessari ed informandone il personale coinvolto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

3.2.4. Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 28 gennaio,

- il responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando, dai sistemi informatici SIGEST e SAP:
 - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 2.1);
 - per ciascun valutato il coefficiente di presenza α_p ;

- il direttore generale effettua la valutazione finale, rilevando:
 - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le unità organizzative dipendenti (allegato 2.2);
 - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza α_p ;

- il Capo dipartimento effettua la valutazione finale, rilevando:
 - i valori numerici dei risultati raggiunti da ciascuna delle direzioni generali dipendenti (allegato 2.3);
 - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza α_p .

3.3. I comportamenti organizzativi

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori di cui al paragrafo 2.2.3., 2.2.4., 2.2.5. e 2.2.6. e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

3.4. Attribuzione del punteggio

Successivamente alle valutazioni finali di cui ai punti 3.2.4. e 3.3., ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1, 2.2, 2.3) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 4. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 5. Tale scheda è resa nota a tutti i valutati.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del valutato, da presentarsi entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione generale per il personale e per gli affari generali, per la pubblicazione sul sito istituzionale del Ministero e per l'avvio della procedura per la corresponsione dei

compensi incentivanti. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

3.5. Casi particolari

3.5.1. Ridefinizione degli obiettivi

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

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

3.5.2. Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa.

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

3.5.3. Valutazione del personale civile in servizio presso il Corpo delle Capitanerie di porto

La valutazione di prima istanza è effettuata dai dirigenti di seconda fascia della Direzione generale per il trasporto marittimo

e per vie d'acqua interne e della Direzione generale per i porti. I Direttori generali individuano, d'intesa, le aree territoriali di rispettiva competenza e, con proprio provvedimento, i dirigenti valutatori e le unità organizzative presso cui opera il personale che ciascun dirigente dovrà valutare.

La valutazione di seconda istanza è effettuata, per le aree territoriali di rispettiva competenza, dal Direttore generale per il trasporto marittimo e per vie d'acqua interne e dal Direttore generale per i porti.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa (max 75 punti) è effettuata sulla base dei valori numerici assunti dal SIGEST per le linee di attività scelte dal responsabile dell'unità organizzativa e dal personale civile.

La valutazione dei comportamenti organizzativi (max 25 punti), è effettuata tenendo conto della preventiva valutazione del responsabile dell'unità organizzativa.

3.5.4. Valutazione del personale in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione

La programmazione, il monitoraggio, la misurazione e la valutazione degli obiettivi è effettuata da ciascun settore in cui si articola l'Ufficio di Gabinetto, compreso quello del Consigliere diplomatico, dall'Ufficio legislativo e dall'Ufficio stampa, mentre la Segreteria del Capo di Gabinetto, la Segreteria del Ministro, la Segreteria tecnica del Ministro, le Segreterie del Viceministro e dei Sottosegretari di Stato, sono valutate in base alla media dei risultati conseguiti dall'Ufficio di Gabinetto, dall'Ufficio legislativo e dall'Ufficio stampa.

La valutazione di prima istanza è effettuata dai coordinatori dei settori in cui si articola l'Ufficio di Gabinetto, dal Capo dell'Ufficio legislativo, dal Capo dell'Ufficio stampa, dal Capo

della segreteria del Capo di Gabinetto, dal Capo della Segreteria del Ministro, dal Capo della Segreteria tecnica del Ministro, dai Capi delle segreterie del Viceministro e dei Sottosegretari di Stato, con riferimento al personale ad essi assegnato.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo di Gabinetto.

Il personale in servizio presso l'Organismo indipendente di valutazione è valutato, in prima istanza, dal Dirigente responsabile della struttura tecnica permanente e, in seconda istanza, dal Direttore generale del medesimo Organismo.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività SIGEST	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

Allegato 2.1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE	
-------------	--

(1) Valori superiori a 1 si considerano pari a 1

Allegato 2.2

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

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

NOTE

Allegato 2.3

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL DIPARTIMENTO	
Direzioni generali	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	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
TRASVERSALI DI RELAZIONE	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
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le 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
	Accuratezza	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	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando 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	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 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	
------------------	--

Allegato 4

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

Allegato 5

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI		
PERSONALE IN SERVIZIO	Punteggio	Livello di performance

NOTE

