



**MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE  
ALIMENTARI E FORESTALI**

**mipaaf**

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

## Sommarario

GLOSSARIO .....	3
PREMESSA.....	4
1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE DEL MIPAAF.....	4
1.1. ORGANIZZAZIONE DEL MINISTERO .....	4
1.2. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL NUOVO SMVP .....	7
1.3. NATURA E FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	7
1.4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NEL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE .....	7
1.5. MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE	12
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	14
2.1. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	14
2.2. MODELLO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEL MIPAAF.....	16
2.3. REQUISITI CONTENUTISTICI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA: L'ESPLICITAZIONE DEL MODELLO NEL SMVP.....	17
2.4. EFFETTI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	21
2.5. REQUISITI METODOLOGICI TECNOLOGICI E INFORMATIVI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.....	21
2.6. PRIMA APPLICAZIONE DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E GRADUALITÀ.	23
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RUOLO DELL'OIV .....	26
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	29
4.1. DISTINZIONE TRA OBIETTIVI DELLE STRUTTURE E INDIVIDUALI.....	29
4.2. OBIETTIVI E CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	31
4.3. MODALITÀ DI VALUTAZIONE .....	32
4.4. ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI.....	33
4.5. VALUTAZIONE NEGATIVA .....	36
4.6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....	37
4.7. ATTORI E PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	38
4.8. RIMODULAZIONE DEGLI OBIETTIVI - MOMENTI DI FEEDBACK E CALIBRAZIONE .....	38
4.9. TEMPISTICA DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE .....	39
4.10. MODELLO DI VALUTAZIONE E DESCRITTORI DEI COMPORTAMENTI .....	43
4.11. SCHEDE DI VALUTAZIONE E RIFERIMENTI OPERATIVI .....	45
4.12. NORMA TRANSITORIA.....	45

## GLOSSARIO

SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OO.SS.	Organizzazioni Sindacali
CUG	Comitato Unico di Garanzia
CdR	Centro di Responsabilità
LG	Linee Guida
DFP	Dipartimento della Funzione Pubblica

## PREMESSA

Il presente documento descrive e regola il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) del Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, ai sensi di quanto prescritto dal d. lgs. 150/2009, modificato dal d. lgs. 74/2017, in applicazione anche degli indirizzi contenuti nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, adottate in attuazione del D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105, n.1 del giugno 2017 per il Piano della performance dei Ministeri, n.2 del dicembre 2017 per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri, n. 3 del dicembre 2018 per la Relazione annuale sulla performance, n. 4 del novembre 2019 sulla Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, n. 5 del dicembre 2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale e delle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e gli indicatori di performance del 16 dicembre 2020.

Il SMVP precedentemente vigente al MIPAAF è stato adottato con decreto ministeriale n. 8649 del 30 settembre 2010. Alla luce della rilevante evoluzione del quadro normativo e dell'esperienza compiuta nel tempo, il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance sostituisce integralmente quello precedente ed è operativo a partire dal ciclo della performance 2022-2024.

## 1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE E CICLO DELLA PERFORMANCE DEL MIPAAF

### 1.1. ORGANIZZAZIONE DEL MINISTERO

L'assetto organizzativo del MIPAAF attualmente vigente è definito dai regolamenti di organizzazione emanati rispettivamente con DPCM 5 dicembre 2019, n. 179, entrato in vigore il 19 marzo 2020 e successivamente modificato con DPCM 24 marzo 2020, n. 53, e DPCM 5 dicembre 2019, n.180, entrato in vigore il 2 aprile 2020.

Con decreto ministeriale n. 9361300 del 4 dicembre 2020, sono stati individuati gli uffici di livello dirigenziale non generale nell'ambito delle direzioni generali del Ministero, ivi compresi gli uffici e laboratori a livello periferico e la definizione delle relative attribuzioni.

All'esito dei citati provvedimenti di riorganizzazione, il Ministero risulta così articolato:

Dipartimento delle politiche europee e internazionali e dello sviluppo rurale

- Direzione generale delle politiche internazionali e dell'unione europea
- Direzione generale dello sviluppo rurale
- Direzione generale dell'economia montana e delle foreste

Dipartimento delle politiche competitive, della qualità agroalimentare, della pesca e dell'ippica

- Direzione generale per la promozione della qualità agroalimentare e dell'ippica
- Direzione generale della pesca marittima e dell'acquacoltura
- Direzione generale degli affari generali e delle risorse umane e per i rapporti con le regioni e gli enti territoriali

È stata altresì istituita, nell'ambito del Dipartimento delle politiche competitive, della qualità agroalimentare, della pesca e dell'ippica, con il predetto DPCM 24 marzo 2020, n. 53, una posizione dirigenziale generale per incarico di consulenza, studio e ricerca ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.

Dipartimento dell'Ispettorato centrale della tutela della qualità e della repressione frodi dei prodotti agroalimentari

- Direzione generale per il riconoscimento degli organismi di controllo e certificazione e tutela del consumatore
- Direzione generale della prevenzione e del contrasto alle frodi agro-alimentari

A tali unità organizzative sopra menzionate si aggiungono gli Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro, disciplinati con il citato DPCM 5 dicembre 2019, n.180, e segnatamente:

- a) Ufficio di Gabinetto;
- b) Ufficio legislativo;
- c) Segreteria del Ministro;
- d) Segreteria tecnica del Ministro;
- e) Ufficio per la stampa e la comunicazione;
- f) Ufficio dei rapporti internazionali.

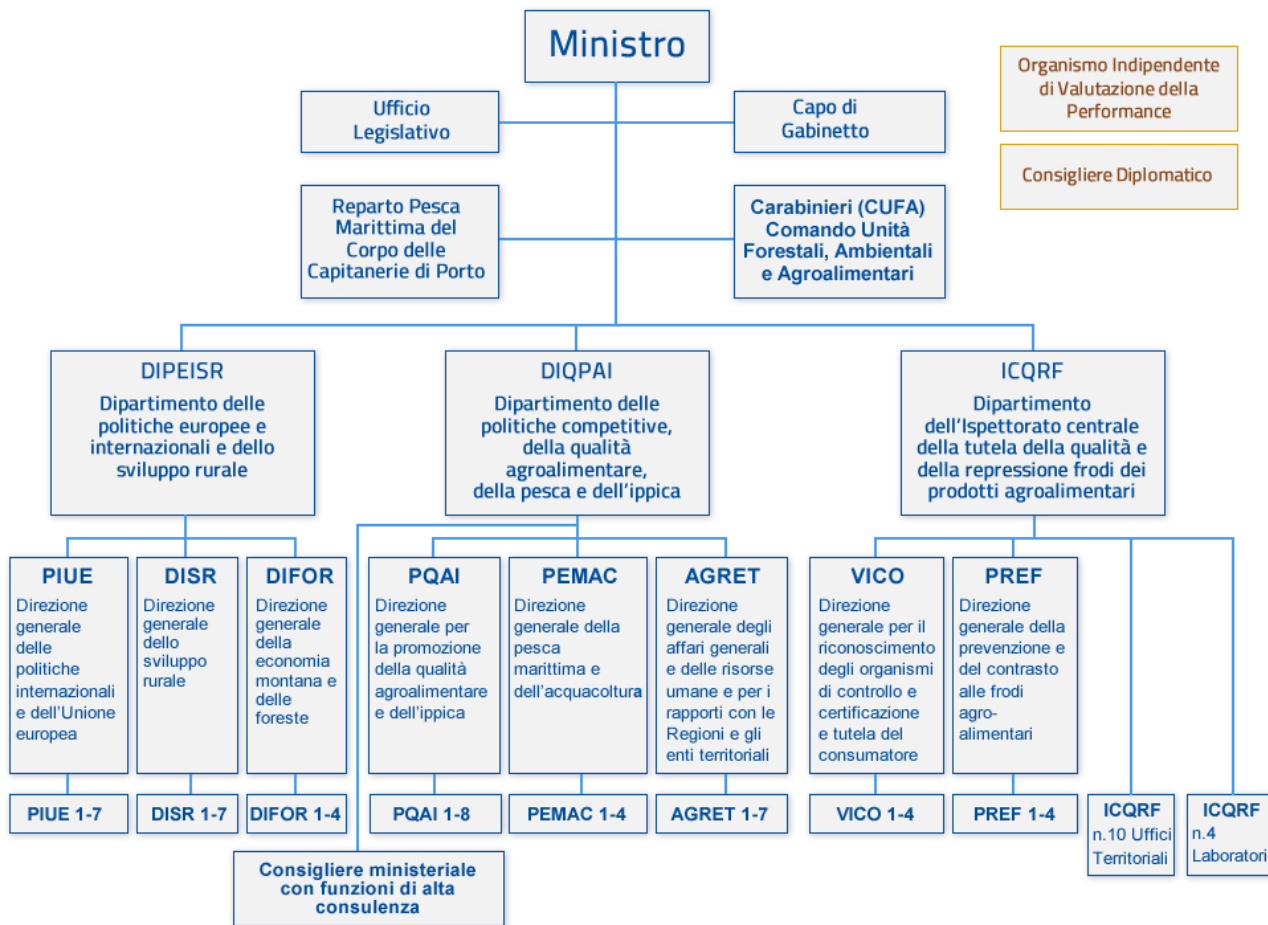
Il Ministro può avvalersi altresì di un Consigliere Diplomatico.

Le Segreterie dei Sottosegretari di Stato svolgono attività di supporto alle funzioni dei medesimi, garantendo il necessario raccordo con gli uffici del Ministero.

In posizione di autonomia e indipendenza si colloca l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance.

Sono posti inoltre alle dirette dipendenze funzionali del Ministro due organismi operativi: il Comando Carabinieri Unità Forestali, Ambientali e Agroalimentari (CUFA) ed il Reparto pesca marittima (RPM) del Corpo delle capitanerie di porto.

L'organigramma del Ministero:



Fanno capo al MIPAAF Enti vigilati e Società partecipate:

- Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA);
- Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (CREA);
- Ente per lo Sviluppo dell'Irrigazione e la Trasformazione Fondiaria in Puglia, Lucania ed Irpinia - EIPLI in liquidazione (\*\*);
- Ente Nazionale Risi;
- Istituto di Servizi per Mercato Agricolo Alimentare.
- Buonitalia S.p.A. in liquidazione (\*);
- Agenzia Pollenzo S.p.A.;
- Unirelab.

(\*) Buonitalia S.p.A. in liquidazione, sebbene soppressa ai sensi dell'art. 12 comma 18 bis del dl n. 95/2012, convertito con legge 7 agosto 2012, n. 135, non è ancora estinta permanendo tuttora del contenzioso pendente.

(\*\*) EIPLI in liquidazione, sebbene soppresso ai sensi dell'art. 21, comma 10 del DL 201/2011 convertito con modificazione dalla legge 214/2011 è ancora esistente in quanto non si è ancora realizzata la previsione normativa di cui al comma 11 del medesimo art. 21 che prevede la costituzione di una società interamente pubblica a cui dovrà essere trasferita tutta l'attività del soppresso EIPLI.

## 1.2. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL NUOVO SMVP

Nel complesso contesto organizzativo descritto, l'aggiornamento del Sistema è stato predisposto nell'ambito di un gruppo di lavoro istituito dal Capo di Gabinetto che ha visto la partecipazione di rappresentanti designati dei tre Dipartimenti, della Direzione generale degli affari generali e delle risorse umane e per i rapporti con le regioni e gli enti territoriali, dell'OIV, dell'Ufficio di Gabinetto. Il testo proposto ha tenuto conto delle proposte di miglioramento formulate dall'Organismo Indipendente di Valutazione nella Relazione sul funzionamento del sistema dei controlli 2020, e delle osservazioni fornite dalle OO.SS. e dal CUG. Ha ricevuto infine il parere positivo dell'OIV. Le norme transitorie definiscono criteri per facilitare la prima applicazione del nuovo Sistema con l'avviamento del ciclo di programmazione 2022-2024.

## 1.3. NATURA E FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il SMVP "è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*" (LG n. 2).

Nel definirne struttura e metodo, è importante recepire l'auspicio, fatto proprio dalle LG n. 1, secondo cui "il Piano e il ciclo della performance possano diventare strumenti per:

- a) supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- b) migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- c) comunicare anche all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) priorità e risultati attesi".

## 1.4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NEL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE

La valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di programmazione dell'Amministrazione, che si svolge annualmente.

### Le fasi e i documenti della programmazione

L'iter della programmazione si sviluppa secondo le seguenti fasi:

- a. prende avvio, nei mesi di maggio - giugno dell'anno antecedente a quello iniziale del triennio di riferimento, con l'emanazione, da parte del Ministro, dell'**"Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione"**, contenente le **priorità politiche** in base alle quali orientare la programmazione per obiettivi e la formazione del progetto di bilancio per il triennio successivo. Tale documento è elaborato in coerenza ed a seguito:

- della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (*previsto per il 10 aprile di ogni anno*);
- dell'emanazione delle eventuali "*Linee guida*" del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le pubbliche amministrazioni.

Le Linee guida n. 1 dispongono che "per consentire l'inizio della programmazione-economico-finanziaria, la definizione degli obiettivi specifici dovrebbe essere completata entro la fine di luglio. Tali obiettivi, definiti nel Piano su base triennale, infatti, orientano i contenuti della Nota integrativa al bilancio e quelli della Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione".

**b.** prosegue, correlandosi all'*iter* parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la predisposizione:

b.1 della "**Nota integrativa allo stato di previsione della spesa**" del Ministero, allegata al Disegno di Legge di Bilancio (DLB) che deve essere presentato al Parlamento entro il 20 ottobre; nella nota, l'Amministrazione illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli **obiettivi strategici e strutturali** da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;

b.2 della bozza del piano della performance per il triennio successivo, comprensiva di una prima definizione della programmazione annuale di dettaglio, ovvero la declinazione annuale degli obiettivi specifici.

**c.** si conclude, dopo l'approvazione parlamentare della Legge di Bilancio e della Nota integrativa, attesa entro il 31 dicembre, con:

c.1 l'emanazione da parte del Ministro della "**Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione**", entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con la quale sono assegnati ai Titolari dei Centri di Responsabilità gli obiettivi oggetto del controllo strategico – articolati in obiettivi operativi annuali- formulati in coerenza con gli obiettivi strategici contenuti nella Nota integrativa e gli obiettivi specifici di cui all'art.5, comma1, del D.lgs.150/2009. Con la Direttiva, dunque, il Ministro stabilisce gli obiettivi da conseguire nell'anno di riferimento, e attribuisce e ripartisce le risorse ai titolari di C.R.A., ai fini della gestione;

c.2 l'approvazione, entro il 31 gennaio, del "**Piano della performance**", documento programmatico- gestionale di orizzonte triennale, in cui il Ministro, in coerenza con la programmazione finanziaria, stabilisce gli **obiettivi specifici** di cui all'art. 10, comma 1, lett. a) del decreto legislativo n. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni. Gli obiettivi specifici possono essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di obiettivi strategici e/o strutturali, finalizzata a comunicare efficacemente le azioni dell'Amministrazione.

L'arco temporale tra l'"*Atto di indirizzo*" ed il "*Piano della performance*" è scandito da "*momenti programmatici*", che coinvolgono tutti i soggetti responsabili. Allo scopo di raccogliere elementi utili alla elaborazione dei documenti programmatori può essere istituita una Conferenza permanente costituita dai dirigenti ai sensi dell'art 8 del d.lgs. 286/99.

Nell'ambito della programmazione, definite le priorità politiche da parte del Ministro, vengono individuati gli obiettivi dell'Amministrazione che descrivono sinteticamente le finalità



direttamente scaturenti dalle priorità politiche, ovvero connesse all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, di regola pluriennale.

Essi sono definiti, di concerto con tutte le articolazioni del Ministero e con il supporto metodologico dell'OIV, nell'ottica della programmazione condivisa e partecipata, e sottoposti all'approvazione del Ministro nell'ambito dei tre fondamentali documenti programmatici, le cui caratteristiche essenziali sono le seguenti.

Il **Piano della performance** definisce gli obiettivi specifici triennali, che descrivono la strategia e i traguardi di medio-lungo periodo che l'amministrazione intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo e gli obiettivi annuali, che rappresentano la declinazione degli obiettivi specifici triennali. Secondo le LG 1/2017 gli obiettivi annuali possono essere riferiti all'intera amministrazione o a singole unità organizzative e rappresentano "i traguardi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono".

La **Nota integrativa** riporta gli obiettivi strategici e strutturali assegnati ai Centri di Responsabilità Amministrativa unitamente ai rispettivi stanziamenti di bilancio. L'integrazione fra Piano e Nota integrativa è stata promossa e migliorata dalla revisione delle normative di riferimento, in entrambi gli ambiti, ed ha il suo perno nella funzione di orientamento generale della programmazione attribuita alla definizione degli obiettivi specifici triennali. Le Linee guida 1/2017 avvertono tuttavia che "il Piano e la Nota integrativa rivestono una diversa funzione: gli obiettivi di bilancio incorporano l'informazione rivolta al Parlamento sulla finalità ultima della spesa statale, mentre quelli del Piano sono funzionali sia a orientare l'azione dell'amministrazione, sia a favorire l'*accountability* nei confronti dei cittadini".

La **Direttiva generale** sull'azione amministrativa e la gestione definisce gli obiettivi annuali di tutte le unità dirigenziali di primo livello (strutture di livello dirigenziale generale), compresi gli obiettivi che non sono direttamente riconducibili al livello triennale della programmazione. La Direttiva costituisce un elemento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in coerenza con l'art. 9 del d.lgs. 150/09 che prevede che "La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione [...], nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale".

I tre documenti descritti costituiscono diverse rappresentazioni dei contenuti propri di un unico processo che prende avvio dalle priorità politiche del Ministro e dai documenti che descrivono le politiche generali del Governo. Sulla base di tali priorità politiche sono individuati, in ciascuno dei documenti sopra elencati, gli obiettivi da perseguire.

Gli obiettivi costituiscono il riferimento fondamentale sulla cui base è possibile misurare e valutare la performance nei suoi diversi aspetti. La tipologia di obiettivi considerati nel ciclo della performance è stata oggetto di una revisione in seguito al d. lgs. n. 74/2017 e alle successive Linee guida.

### Tipologia di obiettivi

La programmazione, attraverso i documenti richiamati, prevede la seguente tipologia di obiettivi:

- **obiettivi generali**, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri. Tali obiettivi sono individuati anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Gli obiettivi sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

- **obiettivi specifici**, individuati nel Piano della Performance, in coerenza con la Direttiva annuale adottata dal Ministro. Hanno valenza, di norma, triennale e sono di regola attribuiti ai Centri di Responsabilità Amministrativa o comunque alle strutture organizzative di vertice come le Direzioni generali. Ogni obiettivo specifico è misurato attraverso uno o più indicatori di *performance*, tendenzialmente orientati alla misurazione dell'impatto, o *outcome*, degli interventi, anche nell'ottica del valore pubblico, i cui valori *target* vengono stimati per ciascuno degli anni del triennio di programmazione;

- **obiettivi annuali**, che declinano l'orizzonte annuo degli obiettivi specifici, rappresentando il complesso delle "*prestazioni*" e dei "*risultati*" di natura intermedia, funzionali al conseguimento del superiore obiettivo specifico e tendenzialmente espressi da indicatori e target di efficacia ed efficienza. Gli obiettivi annuali possono essere articolati in modo da responsabilizzare le unità organizzative di base e i loro dirigenti su aspetti che concorrono al loro conseguimento.

La classica distinzione tra **obiettivi strategici e obiettivi strutturali** resta vigente unicamente all'interno delle Note integrative, in base alle circolari del MEF, nel senso che i primi "sono direttamente collegati a una o più priorità politiche", mentre i secondi non lo sono.

Le altre denominazioni che hanno avuto corso in passato come obiettivi operativi, gestionali, di primo secondo o terzo livello non sono più previste.

Al fine di poter procedere alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi occorre individuare specifici **indicatori** e **valori target** da associare agli obiettivi prescelti che concretizzano gli intenti dell'Amministrazione.

Per quanto attiene agli **indicatori**, sono definiti, nelle Linee guida per il piano della performance indirizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a tutti i Ministeri nel giugno 2017, come misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure una media di una serie di valori, o può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo; gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili.

La definizione sia degli obiettivi generali sia di quelli specifici dotati di elevata rilevanza e con orizzonte temporale triennale deve rappresentare gli scopi più rilevanti che il Ministero intende conseguire con riferimento alle finalità dell'intervento pubblico sull'economia, la società e l'ambiente. Non sono accettabili obiettivi soltanto inerenti alle attività svolte dagli uffici (per es., la predisposizione di atti, piani, programmi, documenti, rapporti, riparti di risorse, stati di avanzamento generici, ecc.). Ai fini della misurazione di questo ordine di obiettivi occorre individuare un insieme di indicatori che rappresenti il valore creato dalle attività realizzate.

Analogamente, la definizione degli obiettivi annuali attribuiti alle unità organizzative ai vari livelli deve rispettare le condizioni di seguito elencate:

- rispondenza e coerenza rispetto agli obiettivi generali e specifici;
- carattere "sfidante" orientato al miglioramento dei risultati ottenuti, in ottica di efficienza, efficacia, equità e reputazione dell'amministrazione;
- chiarezza e comprensibilità per i cittadini e gli *stakeholder*;
- misurabilità attraverso indicatori adeguati a rappresentare il grado di miglioramento.

## 1.5. MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (v. le Linee guida n. 2/2017) è chiamato a considerare i risultati ottenuti in relazione a tutti gli obiettivi inseriti nei diversi documenti programmatici e riferiti anche alla performance individuale ai diversi livelli di responsabilità.

La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa) e i contributi individuali (performance individuale).

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori, prevedendo misurazioni intermedie (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica.

Nella fase di valutazione, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Misurazione, valutazione e rendicontazione della performance sono oggetto annualmente dei seguenti documenti di reporting:

- la "**Nota integrativa al rendiconto**", da trasmettere al Ministero dell'economia e delle finanze (*ai sensi dell'art. 35, comma 2, della legge n. 196 del 2009*), sulla scorta delle indicazioni che annualmente la Ragioneria generale dello Stato fornisce con apposita circolare, di norma nel mese di febbraio. La Nota contiene un'illustrazione dei dati consuntivi di spesa e dei valori misurati dagli indicatori, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;
- la "**Relazione annuale del Ministro alle Camere**", prevista dall'art. 3, comma 68, della legge 24 dicembre 2007, n.244 la cui istruttoria, coordinata dall'OIV, compendia le informazioni fornite dai Centri di Responsabilità. Tale Relazione deve essere presentata al Parlamento entro il 15 giugno di ogni anno, con riferimento ai dati dell'esercizio dell'anno precedente. La Relazione evidenzia:
  - i risultati conseguiti dall'Amministrazione in termini di spesa e di utilizzo di risorse (*finanziarie, umane e strumentali*);
  - l'efficacia nell'allocazione delle risorse ed il grado di efficienza dell'azione amministrativa e le misure ritenute necessarie per l'adeguamento e razionalizzazione delle strutture e delle funzioni amministrative;
- la "**Relazione sulla performance**", di cui all'art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009, è il documento che conclude il ciclo di gestione della *performance* - avviato l'anno precedente con l'Atto di indirizzo del Ministro – e, redatta secondo le Linee Guida n.3 del Dipartimento della Funzione Pubblica del novembre 2018, esamina il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati e formula proposte in termini di miglioramento del ciclo della *performance*. L'approvazione della Relazione ed il relativo atto di validazione predisposto dall'OIV, sono da redigere e pubblicare entro il 30 giugno di ogni anno.

Il monitoraggio periodico è il presupposto per operare la misurazione e la valutazione alla scadenza del periodo di riferimento e quindi per la redazione dei relativi documenti.

Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato sia dalla dirigenza sia dall'OIV mediante l'utilizzo di una specifica reportistica che consente alla prima di correggere le proprie azioni e al secondo di svolgere l'attività di verifica dell'andamento della *performance* dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati, anche in vista di un'eventuale proposizione all'organo di indirizzo politico di interventi correttivi. Il monitoraggio avviene mediante l'uso della modulistica di riferimento utilizzata nella fase della pianificazione nell'ambito dei vigenti sistemi informativi di controllo strategico e di gestione.

In occasione di ogni monitoraggio, ciascun Centro di Responsabilità attesta l'attendibilità delle informazioni immesse e contenute nei sistemi informativi del Ministero, fornendo anche elementi utili alla loro comprensione.

L'OIV effettua il monitoraggio della Direttiva acquisendo dopo ogni quadrimestre, con il supporto dei sistemi informatici disponibili, gli elementi informativi forniti dai Centri di Responsabilità.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili e/o adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione delle strategie fissate, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Le risultanze dei monitoraggi possono essere, ove necessario, oggetto di approfondimento tra l'OIV e i competenti Centri di Responsabilità per individuare le cause degli scostamenti e le modalità delle eventuali azioni correttive, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

In corso di esercizio, per cause eccezionali ed inizialmente non prevedibili (es. mutamento del contesto normativo/istituzionale ovvero grave sopravvenuta carenza di risorse, ecc.), può essere necessario procedere – su proposta degli stessi Centri di Responsabilità – ad una ridefinizione degli obiettivi, che può comportare una modifica di quelli preesistenti ovvero determinarne l'introduzione di nuovi. In tali ipotesi, il processo di revisione, in stretto collegamento con l'OIV, deve essere sottoposto all'avallo del vertice politico.

Contestualmente al monitoraggio strategico, riferito alla Direttiva, vengono rilevati gli stati di avanzamento degli ulteriori obiettivi, annuali e triennali inclusi nei documenti di programmazione.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, i Centri di Responsabilità forniscono un rendiconto sui principali risultati raggiunti nella gestione e sulle motivazioni in ordine al mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Gli esiti del monitoraggio forniscono, altresì, indicazioni ed elementi per la valutazione della dirigenza e del personale del Ministero, in quanto la valorizzazione finale degli obiettivi concorre alla misurazione e alla valutazione della performance individuale.

La relazione sulla performance, elaborata dall'Amministrazione e validata dall'OIV, costituisce l'atto conclusivo del ciclo annuale. Al fine di consentire il rispetto della scadenza del 30 giugno, il termine ultimo per la presentazione all'OIV della proposta di relazione da validare è fissato al 31 maggio di ogni anno.

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Le Linee guida 1/2017 riconoscono la performance organizzativa come elemento centrale del Piano, e quindi riferimento fondamentale per tutto il ciclo della performance. Gli ambiti di misurazione e valutazione sono riferiti a una pluralità di dimensioni.

<b>La multidimensionalità della performance</b>
<p>La definizione data di performance organizzativa è multidimensionale e considera come aspetti più rilevanti (art. 8, d.lgs. 150/2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;</li> <li>b) l'attuazione di piani e programmi;</li> <li>c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;</li> <li>d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;</li> <li>e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;</li> <li>f) l'efficienza nell'impiego delle risorse;</li> <li>g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;</li> <li>h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.</li> </ul>

Si chiarisce inoltre che la misurazione della performance organizzativa può essere riferita a tre diversi livelli di analisi:

- (1) amministrazione nel suo complesso;
- (2) singole unità organizzative dell'amministrazione;
- (3) processi e progetti.

Il SMVP del MIPAAF considera tutti e tre i livelli indicati, al fine di favorire la maggiore possibile rispondenza degli obiettivi programmati alle caratteristiche delle diverse attività gestite.

La scelta di obiettivi e indicatori di performance organizzativa deve quindi tenere conto di questa complessità, che riguarda multidimensionalità, pluralità di livelli e natura delle attività.

<b>Attività, processi e progetti</b>
<p>Le Linee guida 2/2017 specificano che “col termine attività si intende un insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da un output chiaramente identificabile, che per le amministrazioni può essere un prodotto o servizio (ad esempio erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione o produzione di un atto normativo o amministrativo) e da un <i>input</i>, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'<i>output</i> che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.”</p> <p>La <b>mappatura delle attività</b> consente di avere un quadro di riferimento di cosa fa l'amministrazione e costituisce il presupposto per individuare le performance rilevanti al livello dell'intera amministrazione, delle diverse unità organizzative e di processi e progetti.</p>

Le Linee guida 1 e 2 del 2017 invitano anche a tenere conto delle differenti tipologie di attività, riconducibili a:

- servizi gestiti direttamente da strutture ministeriali, o indirettamente attraverso altri organismi, che soddisfano i bisogni di un'utenza specifica (scuole, ospedali, musei, ecc.);
- funzioni di trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico (finanziamenti di strutture di servizio, erogazione di incentivi, ecc.);
- funzioni di regolazione, che definiscono normative e standard, concedono autorizzazioni, licenze, concessioni;
- funzioni di amministrazione generale, a supporto del funzionamento di strutture e servizi.

Il **processo** è definito come una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un *output* richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative. Proprio la finalizzazione verso un utente rappresenta l'elemento chiave per una più efficace rappresentazione della performance.

Il **progetto** è un insieme di attività finalizzato a realizzare un *output* ben preciso in un determinato intervallo di tempo, differenziandosi in questo senso da un processo destinato, invece, a ripetersi nel tempo. La misurazione dei progetti richiede uno sforzo di definizione delle attività specifiche legate al progetto, in genere aggiuntive rispetto alle attività ricorrenti e che possono essere pianificate, condivise, monitorate e poi valutate con particolare attenzione per il rispetto della tempificazione.

Nel caso del MIPAAF, gran parte delle attività svolte configurano funzioni di trasferimento di risorse e funzioni di regolazione e attività di controllo, con un'incidenza più limitata dei servizi a gestione diretta o indiretta. Questo dato trova riscontro nella struttura del bilancio, e quindi della spesa, nel cui ambito la componente del personale manifesta una limitata incidenza, nell'ordine di grandezza del 10% sul totale complessivo, con una forte componente invece del trasferimento di fondi ad altre amministrazioni o a soggetti privati.

È richiesta quindi attenzione per definire obiettivi e indicatori orientati agli effetti esterni e quindi all'impatto di queste attività, il cui significato non è pienamente espresso dagli indicatori finanziari, di realizzazione fisica e neppure da quelli di *output*.

Queste stesse caratteristiche dell'attività del MIPAAF rendono rilevante, e al tempo stesso densa di possibili criticità, la definizione del modello di riferimento per la valutazione partecipativa della performance organizzativa, prevista dagli artt. 7, 8 e 19 bis del d. lgs. 150/2009 ed oggetto delle Linee guida n. 4 emanate dal DFP il 28 novembre 2019.

## 2.2. MODELLO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DEL MIPAAF

Il SMVP prevede un modello di valutazione partecipativa predisposto dall'amministrazione nel rispetto dei "Requisiti minimi" elencati nelle Linee guida 4/2019.

<b>La valutazione partecipativa</b>
<p>Le Linee guida 4/2019, opportunamente ribadiscono che "con la modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, operata dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, il Legislatore ha dato maggiore concretezza al principio astratto della partecipazione con riferimento al ciclo della performance. In particolare, l'art. 7 delinea, al comma 2, lett. c), la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione declinandola su tre cardini fondamentali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi sia i cittadini che gli "utenti finali" dei servizi resi dall'amministrazione; il duplice riferimento è diretto a coinvolgere nella valutazione i fruitori delle "attività istituzionali" e dei "servizi pubblici". A tali categorie vanno aggiunti tutti gli altri portatori di interesse (cd. <i>stakeholder</i>) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'amministrazione;</li> <li>✓ sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;</li> <li>✓ sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico "della performance organizzativa dell'amministrazione", secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis."</li> </ul> <p>L'articolo 8 prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (SMVP) concerne, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;</li> <li>✓ 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.</li> </ul> <p>L'art. 19-bis, inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ prevede che la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa possa avvenire anche "in forma associata";</li> <li>✓ individua l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati";</li> <li>✓ impone un vero e proprio obbligo per le amministrazioni di favorire la "valutazione partecipata" e di predisporre sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione;</li> <li>✓ dà uno specifico ruolo anche agli "utenti interni" cioè ai settori delle strutture amministrative che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata;</li> <li>✓ prescrive la pubblicazione dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti su attività e servizi con cadenza annuale;</li> </ul>



- ✓ domanda all'OIV la verifica dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione ed impone al medesimo Organismo di tener conto dei risultati sia ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e sia, in particolare, ai fini della validazione della Relazione annuale sulla performance.

Le Linee guida n. 4 riconoscono peraltro "le difficoltà connesse alla progettazione e all'utilizzo di strumenti di valutazione partecipativa e del diverso grado di maturità delle amministrazioni", e di conseguenza prevedono che le indicazioni di fornite potranno essere implementate in maniera graduale. Ogni amministrazione potrà individuare, nell'ambito del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), le attività e/o i servizi a cui applicare il modello di valutazione partecipativa, definendo al contempo un arco temporale, non superiore al triennio, entro il quale la partecipazione riguarderà tutte le attività e i servizi erogati, migliorando il circuito fra amministrazioni, cittadini ed imprese.

L'impostazione **del modello di valutazione partecipativa del MIPAAF** tiene conto che la natura delle sue attività principali attiene a funzioni di finanziamento, regolazione e controllo, mentre l'erogazione di servizi finali agli utenti ha una dimensione molto circoscritta. Pertanto, la valutazione partecipativa è orientata agli obiettivi specifici del Piano di Performance e ai relativi risultati raggiunti, in modo da definirne oggetto e finalità in termini ampi e rilevanti. Considerando gli obiettivi specifici triennali, si ricomprende la parte più rilevante della missione istituzionale e si offre rilievo strategico alla valutazione partecipativa, nel senso dell'opportunità di migliorare il processo di formazione delle politiche nell'ottica della creazione di valore pubblico, aspetto che risulta particolarmente motivante e stimolante sia per gli *stakeholder* che per il Ministero stesso.

La dimensione di performance organizzativa coinvolta nella valutazione è quella della performance dell'Amministrazione nel suo complesso e dei Centri di Responsabilità Amministrativa.

In applicazione dei **requisiti minimi**, individuati dalle Linee guida n. 4/2019, il SMVP del MIPAAF prevede quanto di seguito specificato.

## 2.3 REQUISITI CONTENUTISTICI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA: L'ESPLICITAZIONE DEL MODELLO NEL SMVP

**I soggetti e ruoli** che concorrono all'attuazione del modello di valutazione partecipativa sono i seguenti:

- ✓ **Coordinatore generale:** è un Direttore Generale, incaricato dall'amministrazione del coordinamento complessivo del processo di valutazione partecipativa. Risponde del funzionamento complessivo del processo, può attivare gruppi di lavoro a sostegno, e predispone le relazioni previste nelle diverse fasi per dare conto degli esiti della partecipazione.
- ✓ **Direzione Generale AGRET:** fornisce supporto tecnico con riferimento ai sistemi organizzativi e informatici a supporto della valutazione partecipativa.

- ✓ **CUG:** contribuisce nell'ambito del suo ruolo di osservazione del personale, del clima organizzativo, delle dinamiche relazionali interne e delle eventuali criticità.
- ✓ **Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza,** collabora alla valutazione partecipativa garantendo la sinergia con gli strumenti di trasparenza e, in particolare, per quanto riguarda il registro dei portatori di interesse.
- ✓ **Centri di Responsabilità:** sono responsabili della concreta attuazione delle fasi del processo di valutazione partecipativa, forniscono le informazioni necessarie per "mappare" gli stakeholder e per identificare gli oggetti della stessa; rivedono i processi decisionali e l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti; nominano un proprio referente per la valutazione partecipativa.
- ✓ **Referenti dei Centri di Responsabilità:** esercitano un ruolo di supporto operativo alla realizzazione delle fasi del processo di valutazione partecipativa, per quanto di competenza del rispettivo CdR.
- ✓ **OIV:** verifica l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa esplicitato dall'amministrazione nel proprio SMVP e l'effettivo rispetto di tale modello, al fine di presidiare la corretta applicazione dei requisiti indicati dalle Linee guida n. 4/2019. L'OIV utilizza gli esiti del processo di partecipazione ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla performance.
- ✓ **Stakeholder/Portatori di interesse/utenti:** sono chiamati a svolgere un ruolo attivo fornendo, attraverso le modalità e i canali messi a punto dall'amministrazione, un contributo alla definizione degli obiettivi specifici e alla valutazione dei relativi risultati, migliorando la qualità complessiva del ciclo di gestione della performance e, quindi, delle politiche e dell'attività del Ministero.

**L'oggetto** della valutazione partecipativa è costituito dagli obiettivi specifici triennali inseriti nel Piano della Performance e dai relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla Performance. Attraverso questi elementi, tale valutazione partecipativa considera come il MIPAAF programma e verifica il proprio contributo alla creazione di valore pubblico nello svolgimento delle funzioni attribuite.

#### **Dimensioni di performance organizzativa coinvolte**

Sono considerate le dimensioni di cui alle lettere a), b), c), d), e), f) e g) dell'art. 8, co. 1 del d.lgs. n. 150/2009 e quindi:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse;

- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

**Finalità della valutazione partecipativa:** La finalità principale del processo partecipativo è quello di aumentare la qualità delle strategie pianificate e attuate dal Ministero offrendo agli stakeholder la possibilità di interagire con proprie proposte al processo di formazione delle politiche, delle strategie e alla valutazione strategica.

**Processo e tempi (ivi inclusa la fase di utilizzo degli esiti della valutazione)**

Sono previste le seguenti fasi del processo di valutazione partecipativa:

- a) **Mappatura degli stakeholder:** sono individuati i soggetti interessati all'attività e agli obiettivi del Ministero e/o che possono condizionarne il raggiungimento (*stakeholder*). L'individuazione degli *stakeholder* avviene garantendo che non sia unicamente l'amministrazione ad individuare unilateralmente gli *stakeholder*, ma lasciando la possibilità agli stessi *stakeholder* di qualificarsi come tali, purché in maniera trasparente. In particolare, l'identificazione degli stessi avviene utilizzando il Registro dei portatori di interesse.
- b) **Classificazione degli stakeholder:** gli *stakeholder* individuati sono classificati in categorie e "abbinati" ad uno o più ambiti di intervento, tenendo conto della natura del loro interesse. Gli ambiti di intervento sono poi associati a uno o più obiettivi specifici del Ministero. A tutti gli *stakeholder* è garantita la possibilità di partecipazione, sebbene con modalità e canali diversi. In particolare, tutti gli *stakeholder* saranno invitati a partecipare attraverso una consultazione pubblica via web.
- c) **Selezione dell'oggetto della valutazione partecipativa.** Sono oggetto di valutazione partecipativa gli obiettivi specifici inseriti nel Piano delle performance dell'anno t e i relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla performance redatta al termine del ciclo di gestione della performance a cui si riferisce il Piano (anno t+1). Di norma la partecipazione riguarda tutti gli obiettivi specifici, sebbene si possa decidere di operare una selezione di alcuni obiettivi tenendo conto delle categorie di *stakeholder*.
- d) **Motivazione degli stakeholder.** Sono messe in atto iniziative volte a motivare gli stakeholder alla partecipazione e renderla più semplice, informata, consapevole e costruttiva. In particolare, sono attuate forme di comunicazione e di formazione/informazione volte a chiarire i fini, i tempi e le modalità della partecipazione.
- e) **Valutazione partecipativa degli obiettivi specifici.** In questa fase, gli *stakeholder* sono coinvolti e forniscono il loro riscontro sugli obiettivi specifici predisposti dall'amministrazione ai fini di un loro inserimento nel Piano della Performance. I commenti degli *stakeholder* possono riguardare la rilevanza, la pertinenza e la chiarezza degli obiettivi, l'adeguatezza di indicatori e valori target e, più in generale, il contributo potenziale alla creazione di valore pubblico. Gli *stakeholder* possono anche proporre nuovi obiettivi o una diversa formulazione di quelli proposti o indicare possibili modalità efficaci di implementazione degli obiettivi. Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione.
- f) **Utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa per la revisione degli obiettivi specifici.** In questa fase, qualora la valutazione di cui al precedente punto abbia fatto emergere potenziali margini di miglioramento degli obiettivi inizialmente formulati, si attuano una o più delle

seguenti azioni: introduzione di nuovi e diversi obiettivi rispetto a quelli inizialmente formulati; migliore definizione e maggiore chiarezza nella formulazione degli obiettivi inizialmente previsti; eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori target degli indicatori. In ogni caso, la decisione in merito all'azione da porre concretamente in essere spetta al Ministero e non deve essere intesa come delega del potere decisionale agli *stakeholder*.

- g) **Valutazione dei risultati ottenuti.** In questa fase, gli *stakeholder* che hanno precedentemente partecipato alla valutazione degli obiettivi sono nuovamente coinvolti e forniscono il loro riscontro sui risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso. I commenti degli *stakeholder* possono riguardare sia il merito sia la chiarezza nella esposizione dei risultati. Possono inoltre essere forniti contributi utili alla migliore contestualizzazione dei risultati. Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione predisposta con il contributo di tutto il gruppo di lavoro eventualmente costituito da parte del coordinatore del processo.
- h) **Utilizzo degli esiti della valutazione.** Gli esiti della valutazione partecipativa sui risultati sono utilizzati dall'amministrazione ai fini di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione. Sono inoltre considerati al fine di impostare il successivo ciclo della performance. In ogni caso deve essere garantita una piena trasparenza sulle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa. Inoltre, gli stessi, sono utilizzati dall'OIV al fine di completare la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e dei CdR.

### **Strumenti e metodi adottati**

In ossequio ai principi di efficienza ed efficacia del processo, l'eventuale impiego di strumenti di coinvolgimento più complessi e onerosi in termini organizzativi (ad esempio, *focus group*, panel di esperti, ecc.) è applicata ad una platea selezionata di *stakeholder*. In questo ultimo caso, si utilizzano criteri trasparenti per individuare gli *stakeholder* da coinvolgere in maniera più "intensa", tra cui: il grado di disponibilità a partecipare, il livello di rappresentatività dell'interesse, la frequenza dei contatti con l'amministrazione, l'entità dei rapporti economico-finanziari con il Ministero.

## 2.4 EFFETTI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli effetti attesi della valutazione partecipativa comprendono l'eventuale revisione degli obiettivi specifici alla luce dei contributi degli *stakeholder*, l'eventuale riformulazione (migliore definizione e maggiore chiarezza) degli obiettivi, l'eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori target degli indicatori, l'eventuale riorganizzazione dei processi o delle modalità di svolgimento delle attività. Inoltre, gli esiti della valutazione partecipativa sono considerati in sede di valutazione della performance organizzativa. L'OIV, nell'ambito della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione e riferita ai CdR, considera:

1. la **capacità di coinvolgimento dei portatori di interesse**, quale risulta dal numero e dalla varietà degli stakeholder consultati: il giudizio motivato tiene conto del numero e della varietà degli stakeholder, nonché della multicanalità del coinvolgimento.
2. la **capacità di utilizzo della partecipazione in chiave di miglioramento**: il giudizio tiene conto del numero e della varietà dei *feedback* ricevuti e dell'effettivo livello di considerazione degli stessi da parte dell'amministrazione.

Tali parametri, riferiti alle due fasi della programmazione degli obiettivi specifici e della verifica dei risultati, si traducono in un punteggio incidente sulla valutazione della performance organizzativa, come indicato nel successivo paragrafo 3.

## 2.5 REQUISITI METODOLOGICI TECNOLOGICI E INFORMATIVI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

In applicazione delle Linee guida n. 4/2019, si considerano i seguenti requisiti della valutazione partecipativa.

### Annualità

Lo svolgimento delle consultazioni rispetta una cadenza annuale, eventualmente adottando ogni anno forme diverse. Si prevede una prima attivazione parziale, nell'ottica di una gradualità che garantisca un miglioramento progressivo nel tempo.

### Inclusione

Gli *stakeholder* sono intesi come "soggetti portatori di interesse della comunità" e comprendono sia i soggetti, come altre amministrazioni pubbliche, imprese e associazioni, che contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale (e sono quindi in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi del Ministero), sia i soggetti interessati alle attività dell'amministrazione pur non potendole influenzare, sia gli utenti diretti o indiretti dei servizi. Sono incluse quindi le istituzioni pubbliche di vario livello, i gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti no profit, cittadini e collettività, mass media). Inoltre, sono *stakeholder* anche i dipendenti del Ministero.

### **Responsabilizzazione**

I responsabili del processo di valutazione partecipativa sono i diversi soggetti e ruoli coinvolti per le rispettive competenze. Si prevede la tracciabilità dei rispettivi contributi di rilevanza per le valutazioni.

### **Privacy e sicurezza**

Le modalità applicative del processo devono tenere conto delle esigenze di *privacy* e sicurezza.

### **Verificabilità**

Si garantisce la verificabilità di tutti i dati e le informazioni prodotte, messe a disposizione dell'OIV per consentire una verifica indipendente.

### **Rilevanza**

L'estensione a regime a tutti gli obiettivi triennali specifici e ai relativi risultati, rappresentati rispettivamente nel Piano e nella Relazione sulla performance del Ministero, ricomprende la parte più rilevante della missione istituzionale e conferisce rilievo strategico alla valutazione partecipativa.

### **Supporto digitale**

Nella configurazione a regime l'amministrazione garantirà un adeguato supporto digitale.

### **Trasparenza**

La trasparenza è garantita mediante la pubblicità delle modalità del processo di valutazione, delle sue fasi, dei suoi costi, dei suoi esiti e quindi delle successive azioni di revisione e miglioramento. Inoltre, la trasparenza è estesa alle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa.

## 2.6 PRIMA APPLICAZIONE DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E GRADUALITÀ

Ai sensi delle Linee guida n. 4/2019, la possibilità di applicazione graduale deve conformarsi alla “Scala di sviluppo della valutazione partecipativa”, che prevede le tre fasi annuali, di avvio, di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato.

Si prevede quindi che nel corso del 2022, in preparazione del Piano della Performance 2023-2024, si realizzi una prima mappatura di una parte degli stakeholder al fine di attivarne la partecipazione all’impostazione degli obiettivi specifici triennali dello stesso Piano, come previsto nell’ambito degli obiettivi triennali comuni a tutti i Centri di Responsabilità Amministrativa del Piano della Performance 2021-2023.

Il quadro della scala di sviluppo della valutazione partecipativa è sintetizzato nella seguente tabella, conforme al modello delle Linee guida n.4/2019 (p. 11 – le X indicano la fase nella quale ogni specifico requisito deve essere introdotto).

Requisiti	Fase di avvio 2022/ 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025
1) esplicitazione modello nel SMVP	X		
2) effetti	X (per la definizione di obiettivi specifici e per la valutazione della performance organizzativa del 2023)	X (anche per la riprogettazione di politiche, servizi o attività)	
3) annualità	X		
4) inclusione		X	
5) responsabilizzazione		X	
6) privacy e sicurezza	X		
7) verificabilità	X		
8) rilevanza	X (servizi, attività, interventi selezionati per prima attuazione)	X (ulteriori servizi, attività, interventi)	X (tutti i servizi, attività, interventi)
9) supporto digitale			X
10) trasparenza		X	

Nella prima fase, si prospetta un orientamento prioritario della valutazione partecipativa alla **finalità** di rafforzare il sistema di gestione della performance, limitando l’autoreferenzialità e migliorando l’aderenza alla natura delle diverse attività nel momento di programmazione. Ciò implica particolare attenzione alle seguenti **dimensioni della performance** organizzativa (ex art. 8 d. lgs. n. 150/2009): attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche

attraverso modalità interattive; 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.

Nel corso del 2022, dovranno quindi essere realizzate le seguenti attività preparatorie, che consentano di avviare la valutazione partecipativa nella completezza delle fasi previste a partire dal ciclo della performance 2023/2025:

- ✓ designazione del coordinatore del processo di valutazione partecipativa nella persona di un Direttore generale dell'Amministrazione;
- ✓ prima mappatura degli *stakeholder* dell'amministrazione, a partire dalla verifica, degli attuali elenchi dei portatori di interessi;
- ✓ classificazione dei portatori di interesse in categorie e "abbinamento" a uno o più ambiti di intervento, tenendo conto della natura del loro interesse;
- ✓ selezione dell'oggetto della valutazione partecipativa, individuando alcuni obiettivi specifici inseriti nel Piano delle performance; per questa prima attivazione si prevede il riferimento ad almeno un obiettivo specifico per ciascuna direzione generale, definito con approvazione da parte del Capo dipartimento e con attribuzione della diretta responsabilità di gestire la consultazione al Direttore generale competente;
- ✓ azioni di comunicazione e di formazione/informazione nei confronti dei portatori di interesse coinvolti, rivolte a chiarire i fini, i tempi e le modalità della partecipazione e a sostenere la motivazione a partecipare;
- ✓ richiesta agli *stakeholder* individuati di esprimere la propria valutazione sugli obiettivi specifici predisposti dall'amministrazione ai fini di un loro inserimento nel Piano della Performance, con riferimento a rilevanza, pertinenza e chiarezza degli obiettivi, adeguatezza di indicatori e valori target e, più in generale, del rispettivo contributo potenziale alla creazione di valore pubblico. Possibilità di proporre nuovi obiettivi o una diversa formulazione di quelli proposti o indicare possibili modalità efficaci di implementazione degli obiettivi;
- ✓ sintesi degli esiti di questa fase della partecipazione in una relazione del coordinatore del processo, con il contributo del gruppo di lavoro eventualmente costituito;
- ✓ utilizzo degli esiti della consultazione per la revisione degli obiettivi specifici, l'eventuale introduzione di nuovi e diversi obiettivi rispetto a quelli inizialmente formulati, oppure la migliore definizione e maggiore chiarezza nella formulazione degli obiettivi inizialmente previsti, o anche la ridefinizione degli indicatori o dei valori target degli indicatori.
- ✓ rispetto di una tempistica per l'attuazione dei punti precedenti che consenta l'utilizzo dei risultati ai fini dell'elaborazione del Piano della Performance 2023/2025.
- ✓ eventuale attivazione in chiave sperimentale di *teamthink*, composti da membri con opinioni, appartenenze e interessi differenti nella fase della selezione degli attori sociali e nella elaborazione e nel giudizio delle risposte valutative degli attori sociali; eventuale ricorso anche a questionari, *focus group* e panel di esperti.

Lo svolgimento delle attività preparatorie sopraelencate deve tenere conto della natura delle funzioni attribuite ai diversi Centri di Responsabilità e delle rispettive condizioni organizzative.

In particolare, il Dipartimento dell'Ispettorato centrale della tutela della qualità e della repressione frodi dei prodotti agroalimentari, il cui assetto prevede l'esercizio diretto della funzione di datore di lavoro, l'indirizzo e coordinamento da parte delle direzioni generali e il decentramento delle attività



operative agli uffici territoriali e ai laboratori, adotterà in autonomia le opportune modalità in base alla propria specifica missione e organizzazione.

Per quanto riguarda gli effetti della valutazione partecipativa sulla valutazione della performance organizzativa, si prevede di considerare a titolo sperimentale per la performance riferita all'anno 2023 un'incidenza fino a un massimo di 10 punti per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità di CdR e Direzioni generali.

Inoltre, nel corso del 2022 l'OIV definisce e attiva le modalità attraverso le quali i cittadini e gli utenti finali delle amministrazioni possono contribuire alla misurazione della performance organizzativa, anche esprimendo direttamente all'OIV stesso il proprio livello di soddisfazione per i servizi erogati, tenendo conto che la segnalazione deve essere trasmessa preferibilmente per via telematica.

L'OIV, nel rispetto del principio del minor aggravio possibile, assicura la disponibilità sul sito internet dell'Amministrazione – sezione OIV- delle seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione della segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;
- due indirizzi di posta elettronica: uno di PEC e uno di posta ordinaria;
- un *format* di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la Amministrazione, la valutazione;
- l'identificazione del soggetto autore della segnalazione, sia esso una persona fisica, associazione, comitato o altra persona giuridica, utile ai fini di una corretta gestione delle segnalazioni, considerando che le segnalazioni anonime non sono prese in considerazione.

Le segnalazioni sono oggetto di una reportistica che consenta all'OIV di individuare le unità organizzative interessate, evidenziare le segnalazioni rilevanti, registrare quelle ricorrenti, identificare punti di forza e di debolezza della performance organizzativa.

### 3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RUOLO DELL'OIV

L'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 stabilisce che la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta dagli OIV, in concorso con i dirigenti delle amministrazioni e con la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali. Agli OIV in particolare compete "la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice".

Ai sensi delle Linee guida n. 3/2018 per la Relazione sulla performance, "l'amministrazione riporta gli esiti di tale processo di misurazione e valutazione effettuato dall'OIV, secondo le modalità indicate nel SMVP". In questo l'amministrazione deve specificare quale sia "la performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso" che dovrà essere misurata e valutata.

<b>Elementi per la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale (Linee guida n. 3/2018 – DFP)</b>
--

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi:
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione ...;</li> <li>b. verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;</li> <li>c. esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;</li> <li>d. multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);</li> <li>e. eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.</li> </ul> |
|---|

Nell'applicazione di tali disposizioni, il presente SMVP prevede che ai fini della misurazione della performance organizzativa complessiva, si faccia riferimento in primo luogo al grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative di vertice (CdR e Direzioni generali) nell'ambito dei principali documenti di pianificazione dell'amministrazione (Nota integrativa al bilancio di previsione, Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, Piano della performance).

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'OIV attribuisce un punteggio fino a 100 punti a ciascun CdR che corrisponde a un Dipartimento; il punteggio complessivo dell'Amministrazione è la media aritmetica semplice dei punteggi attribuiti ai CdR-Dipartimenti.

Al CdR corrispondente all'Ufficio di Gabinetto e agli Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro è attribuito il punteggio complessivo dell'Amministrazione, in considerazione del fatto che questi uffici esercitano una azione rivolta a sostenere il conseguimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione, con particolare attenzione agli effetti prodotti sul contesto esterno.

Il calcolo del punteggio riferito ai CdR segue le seguenti modalità:

- a) Fino a 90 punti attribuiti per il pieno conseguimento degli obiettivi annuali individuati dal Piano delle performance/Direttiva generale e rilevati dal monitoraggio annuale; nel caso che alcuni obiettivi non siano pienamente conseguiti si opererà una proporzionale riduzione del punteggio massimo di 90 punti, tenendo conto dell'eventuale pesatura dei diversi obiettivi;
- b) Fino a 10 punti attribuiti dall'OIV, in ordine alla realizzazione della valutazione partecipata. Nel caso in cui la valutazione partecipata non sia stata realizzata nell'anno di riferimento, i 10 punti non saranno assegnati.

Per la definizione del punteggio l'OIV considera due variabili:

1. **la capacità di coinvolgimento dei portatori di interesse**, quale risulta dal numero e dalla varietà degli *stakeholder* consultati: il giudizio motivato tiene conto del numero e della varietà degli *stakeholder*, nonché della multicanalità del coinvolgimento, nelle due fasi della programmazione degli obiettivi specifici e della verifica dei risultati;
2. **la capacità di utilizzo della partecipazione in chiave di miglioramento**: il giudizio tiene conto del numero e della varietà dei *feedback* ricevuti e dell'effettivo livello di considerazione degli stessi da parte dell'amministrazione, sempre nelle due fasi della programmazione degli obiettivi specifici e della verifica dei risultati.

Il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, rilevato attraverso i diversi canali e anche modalità interattive non ha effetto diretto sul punteggio attribuito; viene considerato dal punto di vista della capacità di coinvolgimento e di utilizzo in chiave di miglioramento.

Attraverso le modalità prospettate, si evita il rischio di trarre conseguenze dirette sul punteggio attribuito nella valutazione della performance organizzativa a indicazioni da parte dei portatori di interesse che possono essere influenzate da fattori di soddisfazione/insoddisfazione estranei al corretto ed efficace intervento delle strutture ministeriali. Ciò che si valuta è la capacità dei CdR di gestire i *feedback* ricevuto come occasione per evitare l'autoreferenzialità, per gestire attivamente il rapporto con i portatori di interesse e per migliorare sia le politiche che le soluzioni organizzative.

- c) in ordine alla verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali, l'OIV può ridurre il punteggio attribuito al punto a) per un valore massimo di 12 punti; l'eventuale riduzione deve essere motivata, considerando come fattori a cui dare particolare rilievo l'inidoneità di indicatori e target a rappresentare l'obiettivo, la fissazione di target non sufficientemente sfidanti in relazione alle competenze attribuite alle strutture, l'eventuale carenza di multidimensionalità, misurata in base alla rispondenza alle 8 dimensioni indicate dall'art. 8 del D. lgs. N. 150/2009, nella definizione della performance rispetto alla rilevanza delle dimensioni di competenza di ciascun centro di responsabilità.

Nella fase di definizione dei programmi, i Centri di Responsabilità possono richiedere all'OIV l'espressione di un parere preventivo su specifiche proposte di obiettivi.

I punteggi sopra specificati si adottano sperimentalmente per la valutazione della performance riferita all'anno 2022 e dovranno essere riconsiderati in sede di aggiornamento del SMVP.

Con riferimento alla valutazione partecipativa di utenti e cittadini, secondo le Linee guida n. 4/2019, l'OIV è chiamato a verificare l'adeguatezza del corrispondente modello esplicitato dall'amministrazione nel proprio SMVP e a verificarne l'effettivo rispetto al fine di presidiare la corretta applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli utenti. L'OIV, in particolare, deve verificare la previsione dei requisiti minimi delineati dalle linee guida. L'OIV deve anche assicurarsi che il processo di valutazione partecipativa delineato nel SMVP possa garantire la regolare messa a disposizione delle informazioni necessarie ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla performance.

Gli esiti del monitoraggio sono comunicati, anche ai fini della pubblicazione di cui all'art. 19 bis, comma 4 del d. lgs. 150/2009, sia agli organi di indirizzo politico-amministrativo che alla dirigenza apicale.

Di tali esiti l'OIV tiene conto oltre che in sede di valutazione della performance organizzativa anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance e della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema.

L'OIV deve evidenziare, inoltre, quali sono i contributi dei quali ha tenuto conto nella formulazione della propria valutazione e come tali contributi hanno influito su di essa e stabilire, altresì, le modalità per la partecipazione degli utenti interni all'Amministrazione al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo i criteri previsti nelle Linee guida n.2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

## 4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 4.1 DISTINZIONE TRA OBIETTIVI DELLE STRUTTURE E INDIVIDUALI

Una corretta impostazione della valutazione della performance individuale richiede una chiara distinzione tra obiettivi delle strutture (performance organizzativa) e obiettivi (individuali) del dirigente e/o del dipendente.

#### La “nuova prospettiva” della valutazione individuale

Secondo le Linee guida n.2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica “la performance individuale, anche ai sensi dell’art.9 del d.lgs.150/2009, è l’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell’organizzazione”.

Le ulteriori Linee guida n. 5/2019, emanate nel dicembre 2019, completano le precedenti indicazioni inserendole in una “nuova prospettiva”, alla luce del principio fondamentale che afferma “la concezione della valutazione individuale come una delle leve più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane”.

Ne risulta una più netta distinzione tra valutazione della performance organizzativa e quella dei risultati o contributi individuali, chiarendo meglio le modalità con cui i due ordini di valutazioni si integrano nel ciclo della performance: “Prestare attenzione al processo di valutazione individuale, collocandolo correttamente nell’ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, il quale rappresenta la principale finalità dell’intero ciclo di gestione della performance. A questo proposito, si sottolinea come una gestione più efficace del processo di valutazione individuale generi un duplice effetto positivo: sul piano individuale, consentendo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale; sul piano organizzativo, in quanto il miglioramento della performance dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell’intera organizzazione e dei servizi da essa erogati; gli esiti della valutazione, inoltre, possono essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione.

La performance individuale è misurata e valutata in ragione di due componenti:

- ✓ **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della Performance/Direttiva generale, o negli altri documenti di programmazione, a loro volta distinguibili, in base a quanto l’Amministrazione indica nel proprio Sistema, in:
  - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell’unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - risultati dell’amministrazione nel suo complesso o dell’unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;

- risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- ✓ **comportamenti**, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascuno, all’interno dell’amministrazione; nell’ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

<b>Principi generali del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale</b>
--

<p>Come ribadito dalle LG n. 5/2019, gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire; invece, gli obiettivi individuali sono assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l’unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).</p>
---

<p>L’art. 9 del d.lgs. 150/2009 stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell’ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.</p>
---

## 4.2 OBIETTIVI E CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale di dirigenti e personale persegue i seguenti obiettivi:

- ✓ migliorare complessivamente i risultati organizzativi;
- ✓ incoraggiare i dipendenti ad esprimere al meglio le proprie competenze, in linea con le richieste del ruolo ricoperto e con la prospettiva di miglioramento professionale anche nell'ottica di assunzione di nuove responsabilità;
- ✓ evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento dei singoli per individuare azioni formative ed iniziative di sviluppo e di valorizzazione delle potenzialità;
- ✓ applicare in modo corretto e lungimirante le disposizioni contrattuali inerenti la valutazione di performance e prestazioni individuali e la gestione degli elementi retributivi collegati.

Il sistema di valutazione individuale è costruito in base ai seguenti criteri:

- ✓ trasparenza delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatori e valutati;
- ✓ oggettività, intesa nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa delle asserzioni valutative, in modo da evitare giudizi impressionistici puramente soggettivi;
- ✓ equità, nel duplice significato di applicazione omogenea e uniforme delle regole del sistema e di possibilità offerta ai valutatori di adeguare (con appropriate argomentazioni) i criteri valutativi alle specifiche condizioni di contesto, entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

Il sistema di valutazione individuale rappresenta per i valutatori uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi, anche attraverso l'individuazione degli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezza mostrate dai collaboratori nello svolgimento della loro attività.

Il valutato può acquisire una più lucida consapevolezza delle proprie capacità e del proprio potenziale e quindi migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto; può anche verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere e partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

IL SMVP specifica quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale e quali sono i rispettivi pesi, anche in relazione a diverse categorie di personale, oppure a diverse finalità come la premialità, l'individuazione di gap di competenze, l'assegnazione di incarichi di responsabilità, le progressioni di inquadramento e di carriera.

### 4.3 MODALITÀ DI VALUTAZIONE

Per le diverse categorie professionali o in riferimento ai diversi incarichi attribuiti è definita la specifica modalità di valutazione.

#### **Capi dei Dipartimenti**

La performance dei Capi dei dipartimenti è oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organo di indirizzo politico, sulla base della proposta effettuata dall'OIV ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del D.lgs. 150/2009.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell'Amministrazione nel suo complesso: max **punti 25**;
- *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 45**;
- *comportamenti* professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30 (di cui 5** inerenti la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una adeguata argomentazione dei giudizi).

#### **Dirigenti di uffici di livello generale**

La performance dei dirigenti di uffici di livello generale è oggetto di misurazione e valutazione da parte del Capo del Dipartimento o del Centro di responsabilità amministrativa di appartenenza, che terrà conto del supporto istruttorio fornito dall'OIV. Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell'Amministrazione nel suo complesso: max **punti 15**
- *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 55**;
- *comportamenti* professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30 (di cui 5** inerenti la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una adeguata argomentazione dei giudizi).

#### **Dirigenti di uffici di livello non generale**

La performance dei dirigenti di uffici di livello non generale è oggetto di misurazione e valutazione da parte del Direttore generale/Capo del Dipartimento o del Centro di responsabilità amministrativa di appartenenza.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell'Amministrazione nel suo complesso: max **punti 10**;
- *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 60**;
- *comportamenti* professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30, (di cui 5** inerenti la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una adeguata argomentazione dei giudizi).

#### **Personale delle Aree**

Il presente SMVP prevede quindi che la definizione degli obiettivi individuali per il personale delle aree sia finalizzata a sostenere la comprensione di come l'esercizio del ruolo professionale attribuito possa influire sulla performance organizzativa (della struttura di appartenenza o anche su quella



dell'amministrazione nel suo complesso), evitando però processi di scomposizione artificiosa degli obiettivi, dagli organizzativi ai vari livelli, fino a quelli individuali.

La performance del Personale delle Aree è oggetto di misurazione e valutazione da parte del Dirigente o del responsabile dell'ufficio di appartenenza (per gli uffici di diretta collaborazione).

Oggetto di misurazione e di valutazione sono le seguenti componenti:

- *performance* dell'Amministrazione nel suo complesso: max **punti 5**;
- *performance* relativa al raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo, o dell'ufficio di appartenenza; eventualmente anche ad obiettivi di gruppo più ristretto, o anche obiettivi assegnati individualmente: max **punti 65**;
- *comportamenti* professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30**.

#### **Personale di Gabinetto e diretta collaborazione**

La misurazione e valutazione della performance organizzativa del CdR corrispondente all'Ufficio di Gabinetto e agli Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro corrisponde a quella complessiva dell'Amministrazione. La valutazione dei comportamenti per i dirigenti degli uffici di diretta collaborazione è operata dal Capo di Gabinetto; la valutazione dei comportamenti per il personale non dirigenziale è operata dai responsabili degli uffici di diretta collaborazione.

#### 4.4 ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Il punteggio massimo attribuibile a ciascun valutato è pari a **100 punti**.

Le diverse componenti della valutazione pesano in modo differenziato per le diverse categorie di personale, rispetto al valore complessivo dei 100 punti, come sintetizzato nella tabella seguente.

<b>Valutazione di</b>	<b>Capi Dipartimento</b>	<b>Dirigenti generali</b>	<b>Dirigenti non generali</b>	<b>Personale aree</b>
<b>Performance del MIPAAF nel suo complesso</b>	25	15	10	5
<b>Performance relativa all'ambito organizzativo o ufficio di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati</b>	45	55	60	-
<b>Performance relativa all'ambito organizzativo o ufficio di appartenenza (solo eventualmente riferita a obiettivi di gruppo più ristretto o individuali)</b>	-	-	-	65
<b>Comportamenti professionali e organizzativi dimostrati</b>	25	25	25	30

<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una adeguata argomentazione</b> (La valutazione, per i soli dirigenti, è espressa nell'ambito della scheda di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi)	5	5	5	-
--	---	---	---	---

**Nota esplicitiva:** il punteggio complessivo attribuito per la valutazione individuale, come evidenziato dalla tabella esposta, è la risultante anche di punteggi parziali derivanti da rilevazioni di performance organizzativa a diversi livelli: riferiti al MIPAAF nel suo complesso (per tutti), all'ambito organizzativo o ufficio di diretta responsabilità (per i dirigenti), all'ambito organizzativo o ufficio di appartenenza (per il personale non dirigente). Questi diversi livelli di performance organizzativa non sono connessi meccanicamente tra loro; tuttavia, già nella fase di impostazione degli obiettivi occorre garantire una coerenza tra i risultati attesi ai diversi livelli dell'organizzazione al fine di prevenire situazioni di palese contraddizione; nella fase di gestione del processo attraverso momenti di *feedback* e calibrazione (v. § 4.8) i responsabili delle valutazioni sono chiamati a prevenire questo rischio.

In funzione dei punteggi complessivi assegnati si perviene, per ciascuna unità di personale, alla definizione di una valutazione finale che sarà considerata, secondo quanto stabilito dal contratto collettivo nazionale di lavoro e dalla contrattazione collettiva integrativa, ai fini della distribuzione degli emolumenti premiali.

In caso di mancata valutazione, il personale interessato, sarà considerato distintamente.

**Performance del MIPAAF nel suo complesso: il punteggio attribuito alla performance organizzativa complessiva** è dato dalla media semplice dei punteggi attribuiti ai CdR dipartimentali, il cui calcolo è esposto di seguito.

#### **Performance dei CdR dipartimentali**

Il punteggio attribuito alla performance organizzativa dei CdR dipartimentali è dato dalla media ponderata dei punteggi dei singoli obiettivi annuali, secondo la relazione:

$$Po = \sum pi Pi$$

in cui:

- **Po** è il punteggio attribuito alla performance organizzativa del CdR
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo annuale i-esimo;
- **Pi** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo annuale specifico i-esimo.

Il valore risultante è riportato su una scala 0-90 e integrato da fattori correttivi (che possono avere segno + o -) attribuiti dall'OIV secondo quanto definito nel § 3.

**Performance relativa all'ambito organizzativo** di diretta responsabilità o di appartenenza (Direzioni generali o uffici dirigenziali), anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati.

Il punteggio è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$Pr = \sum pi Pi$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio attribuito alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati;
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza;
- **Pi** è il grado di raggiungimento (con valore max 100) dell'obiettivo i-esimo dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza.

### **Comportamenti professionali e organizzativi dimostrati**

Il punteggio attribuito per i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati è dato dalla somma dei punteggi assegnati ad ognuna delle singole categorie di comportamento, come espresso dalla seguente formula:

$$P_c = \sum P_i \pm fC$$

in cui:

- **Pc** è il punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi dimostrati dal valutato;
- **Pi** è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.
- **fC** è il fattore di correzione previsto (**±3**).

(Pesi e punteggi sono illustrati nelle schede dei descrittori riferiti alle diverse categorie professionali)

## 4.5 VALUTAZIONE NEGATIVA

La **valutazione si intende “negativa”** ai sensi dell’art. 3, co. 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 al verificarsi delle condizioni che seguono:

- per il personale dirigenziale:  
qualora il punteggio riportato dal valutato al termine del processo di valutazione sia inferiore o uguale a 59,99;
- per il personale delle Aree:  
qualora il punteggio riportato dal valutato per la componente dei comportamenti organizzativi e professionali al termine del processo di valutazione sia inferiore o uguale a 59,99.

Il processo di valutazione si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione della performance. Quest’ultimo dispone di un periodo non superiore a dieci giorni per avviare l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni scritte sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate. In esito a tale fase, il valutatore di ultima istanza notifica la scheda di valutazione finale.

Decorsi i dieci giorni senza aver richiesto la fase di contraddittorio, la valutazione si intende accettata.

Le singole schede prodotte sono trasmesse alla Direzione del personale, congiuntamente alla scheda riassuntiva dell’ufficio, per i seguiti di competenza.

#### 4.6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione può essere attivata, su iniziativa del valutato, la fase conciliativa, nel cui ambito intervengono le figure del Valutato, del Valutatore, identificato nel responsabile dell'ufficio presso il quale è in servizio il valutato, e del Consiglio di Conciliazione.

Il Consiglio di Conciliazione composto da tre componenti nominati dalla Direzione del personale nella fase di avvio della procedura di conciliazione, è presieduto da un rappresentante apicale dell'Amministrazione estraneo ai processi di valutazione.

Il Consiglio di Conciliazione per i dirigenti di uffici di livello dirigenziale generale deve comprendere almeno un dirigente di uffici di livello dirigenziale generale.

Il Consiglio di Conciliazione per i dirigenti di uffici di livello dirigenziale non generale deve comprendere almeno un dirigente di uffici di livello dirigenziale non generale.

Il Consiglio di Conciliazione per il personale non dirigenziale deve comprendere almeno una unità di personale appartenente allo stesso comparto.

Il Valutato, entro dieci giorni dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni al Valutatore aprendo una fase della procedura caratterizzata dal contraddittorio tra le parti del giudizio di valutazione (Valutato e Valutatore).

Il Valutatore, entro dieci giorni dalla ricezione delle osservazioni, previa istruttoria, può, sempre per iscritto, confermare il giudizio, con eventuale integrazione dei chiarimenti richiesti, o modificare la precedente valutazione rinnovando la connessa scheda che, in entrambe i casi, sarà oggetto di tempestiva notifica all'interessato.

Il Valutato può accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal Valutatore sottoscrivendo la relativa scheda, chiudendo così il processo valutativo, oppure non concordare sulle azioni adottate dal Valutatore in sede di riesame e dare avvio alla procedura conciliativa.

Esperita la fase del contraddittorio, qualora permanga disaccordo sul giudizio finale di valutazione, rimanendo impregiudicata la possibilità di ricorrere agli ordinari rimedi giurisdizionali, il Valutato potrà proporre istanza alla Direzione del personale per l'avvio della procedura di conciliazione entro dieci giorni decorrenti dalla data di notifica del giudizio confermativo o della scheda recante la nuova valutazione, potendo, peraltro, chiedere di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di fiducia.

La Direzione del personale avrà cura di dare tempestiva comunicazione dell'attivazione della procedura di conciliazione al ricorrente, al Gabinetto e all'OIV.

Copia dell'istanza deve essere inviata contestualmente al Valutatore e deve contenere l'esposizione dei fatti e delle ragioni poste a fondamento della richiesta di rivalutazione del giudizio. Il Consiglio di Conciliazione, sentiti il Valutatore ed il Valutato, acquisiti gli atti da essi presentati, ivi comprese eventuali memorie a sostegno delle proprie posizioni, comunica, entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza al Valutato ed al Valutatore una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per una sua riformulazione.

Il Valutatore nei successivi dieci giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Consiglio di Conciliazione o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta che dovrà consegnare al Valutato per la firma di presa visione.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre trenta giorni dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

#### 4.7 ATTORI E PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Per tutti i Dirigenti generali dell'Amministrazione centrale il valutatore coincide con il Capo del Dipartimento di appartenenza della Direzione generale cui è preposto.

La valutazione dei Dirigenti degli Uffici territoriali e Laboratori ICQRF, che dipendono funzionalmente dal Capo del Dipartimento in relazione alle specifiche materie da trattare, sarà effettuata dal Capo del Dipartimento. Qualora non sia più in servizio il Capo del Dipartimento *pro tempore*, il valutatore sarà individuato nel Capo Dipartimento subentrato, previo parere del Capo del Dipartimento *pro tempore*, ove possibile.

Ai fini della valutazione, per i Dirigenti di livello non generale in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro il valutatore coincide con il Capo di Gabinetto; per tutti gli altri Dirigenti di livello non generale il valutatore coincide con il Dirigente di livello generale preposto all'ufficio presso cui è in servizio.

Qualora non siano più in servizio i Capi dei Dipartimenti o i Dirigenti di livello generale presso i cui uffici hanno prestato servizio i Dirigenti di livello non generale, la valutazione verrà effettuata dal rispettivo Capo del Dipartimento o dal Dirigente di livello generale subentrato, previo parere del precedente Dirigente, ove possibile.

Nel caso in cui, al momento della valutazione, sia vacante presso l'Amministrazione centrale il posto di funzione dirigenziale generale della Direzione del valutato, il valutatore, acquisiti i necessari elementi conoscitivi, sarà il Capo del Dipartimento

Ai fini della valutazione, per il personale delle Aree il valutatore coincide con il Dirigente preposto all'ufficio presso il quale è in servizio il valutato.

Qualora non sia più in servizio il Dirigente di livello non generale presso il cui ufficio ha reso la prestazione il valutato nell'anno oggetto di valutazione, la valutazione verrà effettuata dal Dirigente di livello non generale subentrato, previo parere del precedente Dirigente, ove possibile.

Nel caso in cui al momento della valutazione sia vacante il posto di funzione dirigenziale non generale dell'ufficio di appartenenza del valutato, il valutatore coinciderà con il competente Dirigente di livello generale.

In assenza anche del competente Dirigente di livello generale, la valutazione verrà effettuata dal Capo Dipartimento, sia per l'Amministrazione centrale che periferica.

In caso di cessazione dell'incarico da parte di uno degli attori coinvolti a qualsiasi titolo nel processo di valutazione, è fatto obbligo di concludere in anticipo il processo di valutazione del personale in riferimento, limitatamente al periodo temporale di competenza, trasmettendo le relative schede alla Direzione del personale. La mancanza di tale adempimento sarà segnalata all'OIV.

Per il personale che nel corso dell'annualità oggetto di valutazione abbia prestato servizio in diverse strutture, la valutazione sarà operata dal responsabile dell'ultima struttura di appartenenza, previa considerazione delle proposte di valutazione definite dai responsabili delle precedenti strutture di appartenenza, per i corrispondenti periodi di servizio.

#### 4.8 RIMODULAZIONE DEGLI OBIETTIVI - MOMENTI DI FEEDBACK E CALIBRAZIONE

Un'efficace gestione della valutazione individuale come stimolo al miglioramento e strumento per lo sviluppo organizzativo richiede la messa in atto di momenti di confronto sistematico tra valutato e valutatore, in tutte le principali fasi del processo.

In conformità alle Linee guida n. 2/2017 e n. 5/2019, si prevedono i seguenti momenti di confronto fra valutato e valutatore:

- ✓ nella fase di programmazione, allo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la "condivisione" non

- deve essere necessariamente intesa come un “accordo” fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- ✓ nella fase intermedia, al fine di favorire il coordinamento organizzativo, di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, e di operare il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- ✓ nella fase di valutazione, infine, attraverso un colloquio rivolto alla chiarificazione sulla prestazione del valutato, anche come occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Nella fase intermedia, gli obiettivi possono essere rimodulati qualora emergano comprovati e significativi cambiamenti nel contesto di riferimento. Nel sopravvenire di eventi imprevisti e imprevedibili gli obiettivi interessati possono essere espunti o sostituiti ripartendo opportunamente i pesi tra gli obiettivi definitivi e motivando le scelte adottate.

Al fine di evitare l’isolamento dei valutatori, occorre istituzionalizzare momenti di confronto trasversale, “strutturati” e finalizzati all’individuazione di modus operandi condivisi, ai quali partecipano tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche avvalendosi del supporto metodologico dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

Le Linee guida suggeriscono l’attivazione di tali meccanismi di omogeneizzazione sin dalla fase di programmazione in modo da promuovere un maggiore equilibrio nell’assegnazione degli obiettivi da parte dei diversi soggetti coinvolti.

L’attivazione di tali meccanismi di omogeneizzazione sin dalla fase di programmazione promuove un maggiore equilibrio nell’assegnazione degli obiettivi da parte dei diversi soggetti coinvolti, attraverso momenti di confronto.

Si prevedono quindi due distinti momenti per programmare gli incontri di calibrazione:

- ✓ ex ante, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- ✓ ex post, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

In tali occasioni si potrà quindi operare nel senso:

- ✓ della ponderazione delle valutazioni finali all’interno della stessa amministrazione o articolazione organizzativa;
- ✓ del confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull’impiego di standard trasversali;
- ✓ della mitigazione del rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, al fine di ottenere una migliore qualità delle valutazioni.

#### 4.9 TEMPISTICA DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

Per assicurare un corretto svolgimento dell’intero ciclo della gestione della performance e una *compliance* a quanto definito dalla normativa vigente in relazione ai tempi di adozione dei documenti del ciclo della performance, si definisce la seguente tempistica:

- al termine del monitoraggio annuale l’OIV definisce la performance del MIPAAF nel suo complesso;
- entro il 28 febbraio deve essere effettuata la valutazione del personale delle Aree;

- entro il 15 marzo deve essere effettuata la valutazione del personale dirigenziale di livello non generale;
- entro il 31 marzo deve essere effettuata la valutazione del personale dirigenziale di livello generale al fine di consentire all'OIV di chiudere l'intero processo entro il 30 aprile con la proposta di valutazione dei Capi dei dipartimenti.

Il quadro complessivo della tempistica è definito nelle due tabelle che seguono, rispettivamente riferite alla fase di programmazione (definizione e assegnazione degli obiettivi) e alla fase di effettiva verifica e valutazione.

Tutti gli aspetti economici derivanti dal punteggio finale ottenuto in sede di valutazione saranno oggetto di successiva contrattazione collettiva nazionale integrativa.

### Sequenza temporale della valutazione individuale (fase di programmazione)

<b>Data</b>	<b>Attività</b>	<b>Responsabile/i</b>	<b>Formalizzazione in documenti</b>
Entro luglio anno T-1	Momenti di confronto e partecipazione, rivolti ai dirigenti preposti ai diversi livelli organizzativi, sulla programmazione per obiettivi del triennio successivo, in base ai contenuti dell'atto di indirizzo	Capi dei Dipartimenti e Direttori generali	Verbali degli incontri
Entro ottobre anno T-1, contestualmente a DLB	Proposte di obiettivi per le unità dei diversi livelli organizzativi	Valutatori: Capi Dipartimento per i Direttori generali Direttori generali per i dirigenti di uffici non generali Dirigenti degli uffici per il personale assegnato	Schede di assegnazione obiettivi organizzativi (bozze)
Entro dicembre anno T-1	Definizione degli obiettivi del personale delle aree per l'anno T, in relazione a tipologie di profili, partecipazione a gruppi, incarichi individuali	Responsabili delle unità con coordinamento da parte dei Direttori generali e dei Capi Dipartimento	Schede di definizione degli obiettivi di gruppo e individuali del personale
Gennaio anno T (entro 10 giorni da Direttiva Generale)	Direttiva assegnazione obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia	Capi Dipartimento	Direttiva e schede obiettivo dei Direttori generali



Entro 10 giorni da direttive dei dipartimenti	Direttiva assegnazione obiettivi e risorse ai dirigenti delle unità organizzative	Direttori generali	Direttive e schede obiettivo dei dirigenti
1-28 febbraio anno T	Colloqui o incontri di presentazione agli interessati degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno in corso	Valutatori ai diversi livelli di responsabilità	Registrazione dell'avvenuta comunicazione
1 giugno – 30 settembre anno T	Incontri di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi programmati e di analisi dei cambiamenti indotti da eventi non previsti.	Valutatori ai diversi livelli di responsabilità. OIV con funzione di supporto metodologico.	Aggiornamento delle schede di definizione/assegnazione degli obiettivi ai diversi livelli (eventuale).

#### Sequenza temporale della valutazione individuale (fase di effettiva valutazione)

Data	Attività	Responsabile/i	Formalizzazione in documenti
Entro il 15 febbraio, anno T+1	A conclusione del monitoraggio di fine anno T, i valutatori responsabili definiscono le schede di valutazione dei risultati individuali e dei comportamenti	Valutatori ai diversi livelli di responsabilità	Schede di valutazione dei risultati organizzativi, individuali e dei comportamenti
1-20 febbraio, anno T+1	Incontri di coordinamento e calibrazione delle valutazioni	Valutatori ai diversi livelli di responsabilità, OIV con funzione di supporto metodologico	Documenti di analisi trasversale del grado di conseguimento degli obiettivi dell'anno T
20 febbraio – 10 marzo anno T+1	I valutatori, contestualmente a colloqui individuali o incontri di gruppo con il personale delle aree, comunicano i risultati delle valutazioni agli interessati, espletano l'eventuale contraddittorio e notificano la valutazione conclusiva	Valutatori responsabili (dirigenti delle strutture cui è assegnato il personale delle aree)	Schede di valutazione dei risultati delle unità organizzative e dei risultati e comportamenti individuali.  Schede riassuntive della valutazione individuale trasmesse ad AGRET

<p>1 – 20 marzo anno T+1</p>	<p>I valutatori, contestualmente a colloqui individuali o incontri di gruppo, comunicano i risultati delle valutazioni agli interessati, espletano l'eventuale contraddittorio e notificano la valutazione conclusiva</p>	<p>Direttori Generali</p>	<p>Schede di valutazione dei risultati delle unità organizzative e dei comportamenti individuali dei dirigenti trasmesse ad AGRET</p>
<p>15 – 31 marzo anno T+1</p>	<p>I valutatori, contestualmente a colloqui individuali con i Direttori Generali, comunicano agli stessi i risultati delle valutazioni, espletano l'eventuale contraddittorio e notificano la valutazione conclusiva</p>	<p>Capi Dipartimento</p>	<p>Schede di valutazione dei risultati delle Direzioni generali  Schede riassuntive della valutazione individuale dei Direttori Generali trasmesse ad AGRET</p>
<p>Entro il 10 aprile anno T+1</p>	<p>Presentazione all'OIV di una relazione sui risultati conseguiti dalle strutture di propria competenza</p>	<p>Capi Dipartimento</p>	<p>Relazione sui risultati conseguiti nell'anno T dai Dipartimenti</p>
<p>Entro il 30 aprile anno T+1</p>	<p>Proposta al Ministro della valutazione dei Capi Dipartimento per l'anno T</p>	<p>OIV</p>	<p>Relazione con proposta di valutazione dei Capi Dipartimento per l'anno T, trasmessa al Ministro</p>

## 4.10 MODELLO DI VALUTAZIONE E DESCRITTORI DEI COMPORAMENTI

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi prevede descrittori differenziati per le diverse categorie di personale.

Nella seguente tabella sono esposti i fattori comportamentali o di competenza/capacità assunti come riferimento per i descrittori nel nuovo SMVP, che modificano i fattori previsti dal pre-vigente assetto.

La nuova impostazione valorizza a tutti i livelli di responsabilità la capacità di interpretare il ruolo organizzativo assegnato in un contesto di programmazione e di orientamento ai risultati. Questa caratteristica risponde pienamente anche al rilievo assunto dal Lavoro Agile, in considerazione anche delle Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance, in applicazione del novellato Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124.

<b>Categorie di personale</b>	<b>Descrittori comportamenti</b>
Per i responsabili di CdR, i descrittori sono individuati in relazione a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visione strategica, Pianificazione e orientamento ai risultati</li> <li>- Management</li> <li>- Leadership</li> <li>- Relazioni interistituzionali</li> <li>- Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori</li> </ul>
Per i Direttori Generali, i descrittori sono individuati in relazione a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visione strategica, Pianificazione e orientamento ai risultati</li> <li>- Management e Leadership professionale</li> <li>- <i>Problem solving</i></li> <li>- Relazioni interne ed esterne</li> <li>- Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori</li> </ul>
Per i Dirigenti degli Uffici di livello non generale, i descrittori sono individuati in relazione a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificazione, orientamento al risultato e organizzazione</li> <li>- <i>Problem solving</i> e innovazione</li> <li>- Management programmazione e controllo</li> <li>- Relazioni e integrazione nell'organizzazione</li> <li>- Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori</li> </ul>
Per il personale dell'area III, i descrittori sono individuati in relazione a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia e responsabilità riferite al concreto svolgimento del lavoro nell'ambito delle indicazioni e direttive impartite</li> <li>- Tempestività nello svolgimento del lavoro</li> <li>- Capacità di relazionarsi all'interno e all'esterno dell'ufficio</li> <li>- Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio, capacità di coordinamento di un gruppo di lavoro</li> <li>- Qualità e accuratezza del lavoro svolto</li> </ul>

<p>Per il personale dell'area II, i descrittori sono individuati in relazione a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia e responsabilità riferite al corretto svolgimento dei compiti assegnati</li> <li>- Tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati</li> <li>- Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio, capacità di lavorare in gruppo</li> <li>- Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio</li> <li>- Continuità e affidabilità operativa</li> </ul>
<p>Per il personale dell'area I, i descrittori sono individuati in relazione a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia riferita al corretto svolgimento dei compiti assegnati</li> <li>- Tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati</li> <li>- Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio, capacità di lavorare in gruppo</li> <li>- Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio</li> <li>- Continuità e affidabilità operativa</li> </ul>

Le schede con lo sviluppo analitico dei descrittori sono riportate nell'Allegato 1.

#### 4.11 SCHEDE DI VALUTAZIONE E RIFERIMENTI OPERATIVI

Negli allegati si riportano i materiali operativi di riferimento per il processo valutativo:

- Le schede di assegnazione degli obiettivi per le diverse categorie di personale
- Le schede di valutazione per le diverse categorie di personale
- I cataloghi di comportamenti e competenze da considerare nella compilazione delle schede.

Nella scheda di valutazione dei comportamenti e competenze lo schema dei punteggi definito per ogni categoria di personale prevede, in relazione a ciascun fattore considerato, un punteggio "normale", che riflette una positiva copertura del ruolo assegnato, in linea con le aspettative espresse dai responsabili organizzativi.

Da tale punteggio ci si può discostare:

- In positivo, attribuendo il punteggio massimo previsto dalla scheda, qualora il profilo di comportamento riferito al fattore sia decisamente superiore all'aspettativa di ruolo;
- In negativo, attribuendo un punteggio più basso secondo la graduazione prevista dalla scheda, quando la valutazione riscontri alcuni limiti che rendono la corrispondente prestazione inferiore all'aspettativa di ruolo.

Il punteggio complessivo risulta quindi dalla somma dei punteggi assegnati per i 5 fattori previsti.

Il punteggio complessivo così risultante potrà essere ulteriormente incrementato o diminuito attribuendo un valore correttivo, il cui massimo (in positivo o in negativo) è indicato nella scheda stessa.

Tale correzione potrà essere attribuita dal valutatore, considerando:

- In positivo: particolari contributi del lavoratore al miglioramento organizzativo, riferiti al settore o ufficio di appartenenza, o rilevanti anche per l'amministrazione nel suo insieme;
- In negativo: specifici casi di negligenza, o inefficacia dell'attività svolta, che hanno maggiore gravità rispetto a quanto può essere riscontrato attraverso l'attribuzione del punteggio più basso previsto dalla scheda in relazione ai diversi fattori (prestazione inferiore alle aspettative di ruolo).

In entrambi i casi, l'attribuzione del valore correttivo deve essere motivata dal valutatore e il punteggio finale non potrà comunque oltrepassare i valori massimo e minimo previsti.

#### 4.12 NORMA TRANSITORIA

La prima applicazione del presente SMVP a partire dall'anno 2022, contestualmente al nuovo ciclo di programmazione 2022-2024, comporta l'impegno ad assimilare nuove modalità che si discostano notevolmente dalla prassi precedente e deve inoltre fronteggiare le conseguenze della fase emergenziale del 2020/2021 e delle priorità derivanti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). In ordine a queste esigenze, la misurazione e valutazione della performance potrà considerare ad integrazione e in alcuni casi anche in sostituzione degli elementi rappresentati nelle precedenti sezioni del presente documento, i seguenti ulteriori aspetti:

- capacità di assicurare un efficace sostegno alle filiere produttive dell'agroalimentare per il rilancio e la ripartenza del sistema Paese;
- capacità di assicurare una adeguata risposta organizzativa all'emergenza sanitaria;
- capacità di assicurare condizioni di lavoro sicure per i lavoratori;
- capacità di gestire le condizioni del lavoro agile da parte della dirigenza;
- disponibilità dei lavoratori ad adattarsi alle condizioni del lavoro agile.