



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

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

**VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, e successive modificazioni, recante “Riforma dell’organizzazione del Governo, a norma dell’art. 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59”;

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

**VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

**VISTO**, in particolare, l’articolo 7, comma 1, del citato decreto legislativo n. 150 del 2009, in base al quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale e a tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;

**VISTO** il decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 10 settembre 2010, n. 274/5.1/OIV, registrato alla Corte dei conti il 20 ottobre 2010, registro 9, foglio 335, con il quale è stato adottato, ai sensi dell’articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150 del 2009, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti;

**VISTO** il decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 8 novembre 2013, n. 402, registrato alla Corte dei conti in data 30 dicembre 2013, registro 13, foglio 387, che ha modificato il manuale operativo per il sistema di valutazione del personale;

**VISTO** l’articolo 19, comma 9, del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito nella legge 11 agosto 2014, n. 114, in base al quale sono state trasferite al Dipartimento della funzione pubblica le competenze dell’Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC relative alla misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009;



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

**VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105, recante il “Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni”;

**VISTE** le Linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica in materia di misurazione e valutazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni;

**VISTO** il decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti del 31 gennaio 2019, n. 21, registrato alla Corte dei conti il 26 febbraio 2019, registro 1, foglio 370, che, previo parere emesso dall'Organismo indipendente di valutazione con nota 19 dicembre 2018, n. 43830, ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni, ha aggiornato il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”;

**VISTO** il decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti del 7 agosto 2020, n. 334, registrato alla Corte dei conti il 7 settembre 2020, n. 3274, che, previo parere emesso dall'Organismo indipendente di valutazione con nota 19 giugno 2020, n. 25421, ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni, ha aggiornato il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”;

**VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 23 dicembre 2020, n. 190, come modificato dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 24 giugno 2021, n. 115, con il quale è stato emanato il regolamento di organizzazione del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili;

**VISTO** l'articolo 5 del decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, convertito con modificazioni dalla legge 22 aprile 2021, n. 55, con cui il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti ha assunto la denominazione di “Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili”;

**VISTO** il decreto del Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibili 30 novembre 2021, n. 481, registrato dalla Corte dei conti il 19 dicembre 2021, al n. 3089, di rimodulazione del numero e dei compiti degli Uffici dirigenziali di livello non generale, nell'ambito degli Uffici dirigenziali di livello generale della struttura organizzativa del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, di cui al regolamento emanato con il richiamato decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 190 del 2020;

**RITENUTO** necessario aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione del Ministero;

**CONSIDERATO** che lo schema del presente decreto è stato oggetto di confronto con le Organizzazioni sindacali in data 28 giugno 2022;



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

**VISTO** il parere espresso, in data 26 settembre 2022, sulla predetta proposta di aggiornamento dall'Organismo indipendente di valutazione;

### **DECRETA**

#### **Articolo 1**

*(Modifiche al Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità)*

1. È approvato l'Allegato 1 al presente decreto, che sostituisce i paragrafi 4.2 e 5.6 del *Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa*.

#### **Articolo 2**

*(Modifiche al Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti)*

1. È approvato l'Allegato 2 al presente decreto, che sostituisce il paragrafo 2.2 del *Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti*.

#### **Articolo 3**

*(Applicabilità)*

1. Le disposizioni di cui agli articoli 1 e 2 del presente decreto trovano applicazione a decorrere dalle valutazioni che saranno effettuate nell'anno 2024, con riferimento all'anno 2023.

Il presente decreto è trasmesso ai competenti organi di controllo.

Enrico Giovannini



# *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

## **Allegato 1**

### **(Modifiche ai paragrafi 4.2 e 5.6 del Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità)**

#### **4.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi**

##### **4.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi**

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

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

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

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

- *problem solving*, proattività e innovazione;
- contributo organizzativo;
- integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni;
- gestione delle relazioni e dei conflitti;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori;

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di identificare in anticipo i problemi e di risolverli con atteggiamento proattivo; capacità di porre in atto soluzioni innovative e di raccordarle con i livelli gerarchici superiori;
- programmazione, coordinamento e controllo della propria unità organizzativa; capacità organizzativa e di leadership; capacità di creare un clima organizzativo positivo;
- collaborazione e integrazione nei processi di servizio che coinvolgono altre unità organizzative; capacità di assicurare flussi informativi costanti con queste ultime e lungo la catena gerarchica; qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi e con gli utenti;
- capacità di utilizzare stili comunicativi idonei al superamento dei conflitti; capacità di condurre trattative con esito positivo;
- significativa differenziazione dei giudizi.



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.2. La definizione del punteggio**

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6 sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

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



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.3. I descrittori per il problem solving, la proattività e l'innovazione**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato identifica i problemi di interesse della propria unità organizzativa, ma solo talvolta pone in essere soluzioni adeguate. Tende a rinviare la soluzione dei problemi quando essa prevede interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Raramente interagisce col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato identifica, a volte in anticipo, i problemi di interesse della propria unità organizzativa, individua e pone in essere soluzioni adeguate, modificandole al verificarsi di difficoltà di attuazione. Verifica quasi sempre la fattibilità e il miglior rapporto benefici/costi, quando le soluzioni prevedono interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Interagisce spesso col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato identifica in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, individua e pone in essere, con approccio proattivo, le soluzioni più adeguate, modificandole tempestivamente al verificarsi di difficoltà di attuazione. Verifica sempre la fattibilità e il miglior rapporto benefici/costi, quando le soluzioni prevedono interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Interagisce regolarmente col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa da parte del valutato non evitano il verificarsi di disfunzioni nel suo funzionamento. Il clima organizzativo interno all'unità presenta criticità dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
<i>Medio</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa da parte del valutato evitano l'insorgenza di disfunzioni nel suo funzionamento. Il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8
<i>Alto</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa sono ottimali e assicurano il funzionamento efficiente ed efficace della stessa. Il valutato utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare correttamente le responsabilità individuali. Il clima organizzativo è positivo ed è orientato alla valorizzazione dei contributi dei singoli. La sua leadership e la sua capacità organizzativa sono ampiamente riconosciute all'interno della struttura.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione, la gestione dei rapporti interni ed esterni, la circolazione delle informazioni**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dell'organizzazione dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo a volte assicura un flusso informativo costante verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera adeguatamente all'interno dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sempre assicura un flusso informativo costante verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Non sono segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato opera molto positivamente all'interno dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Assicura costantemente un flusso informativo verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Pone in essere atteggiamenti empatici e di comprensione degli altri, finalizzati ad agevolare le relazioni interpersonali. Instaura in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.6. I descrittori per la gestione delle relazioni e dei conflitti**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato utilizza raramente stili comunicativi, improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. È in grado, in determinate circostanze, di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di condurre trattative con risultati abbastanza positivi per l'organizzazione. Orienta solo a volte i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione delle stesse, alla collaborazione con le parti interessate.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato utilizza spesso stili comunicativi, improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. Si impegna per attenuare conflitti generati da altri soggetti e condurre trattative con risultati positivi per l'organizzazione. Orienta quasi sempre i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione delle stesse, alla collaborazione delle parti interessate.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato utilizza sempre stili comunicativi improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. È in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di condurre agevolmente trattative, anche su tematiche complesse, ottenendo risultati positivi per l'organizzazione. Orienta con sistematicità i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione armonica delle stesse, sollecitando la collaborazione delle parti interessate.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.7 La capacità di valutazione dei propri collaboratori**

È misurata in base al grado di differenziazione dei giudizi. Per calcolare il grado di differenziazione viene utilizzata la seguente formula della deviazione standard

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^n (x_i - \mu)^2}{n - 1}}$$

in cui:

$\sigma$  è la deviazione standard;

$x_i$  è il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi dell' $i$ -esimo valutato;

$\mu$  è la media aritmetica dei punteggi assegnati;

$n$  è il numero dei dirigenti generali valutati;

mentre, per calcolare il punteggio relativo alla capacità di valutazione, è utilizzata la formula

$$P_d = k \sigma$$

in cui:

$P_d$  è il punteggio per la differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori;

$k = 2$  è il coefficiente di trasformazione;

$\sigma$  è la deviazione standard.

I punteggi variano da 0 a 5. I decimali di  $P_d$  sono arrotondati all'unità superiore se sono maggiori di 0,5. Per valori di  $P_d > 5$ , si assume  $P_d = 5$ . Il criterio non si applica se i valutati sono meno di cinque. In tal caso, nella fase di programmazione, il punteggio relativo, di cinque punti, è distribuito fra i criteri di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6, in modo che la somma dei pesi di questi ultimi sia pari a 25.

### **4.2.8 La definizione dei pesi**

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6 è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essi si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 20.

Al comportamento organizzativo di cui al punto 4.2.7 è assegnato un punteggio massimo di 5 punti.



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **4.2.9 Il calcolo del punteggio**

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

$$P_c = \sum p_i P_i + P_d$$

in cui:

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi;

$p_i$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo dei punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6;

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo dei punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6;

$P_d$  è il punteggio ottenuto per la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore compreso fra 12,6 e 25.

### **5.6. Valutazione dei comportamenti organizzativi**

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

Il livello attribuito a ciascun Valutato è riportato nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 4), da completarsi entro il 15 febbraio.



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **Allegato 2**

#### **(Modifiche al paragrafo 2.2 del Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti)**

#### ***2.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi***

##### ***2.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi***

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

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

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

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

- *problem solving*, proattività e innovazione;
- contributo organizzativo;
- integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni;
- gestione delle relazioni e dei conflitti;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori;

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di identificare in anticipo i problemi e di risolverli con atteggiamento proattivo;
- capacità di porre in atto soluzioni innovative e di raccordarle con i livelli gerarchici superiori;



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

- programmazione, coordinamento e controllo della propria unità organizzativa; capacità organizzativa e di leadership; capacità di creare un clima organizzativo positivo;
- collaborazione e integrazione nei processi di servizio che coinvolgono altre unità organizzative; capacità di assicurare flussi informativi costanti con queste ultime e lungo la catena gerarchica; qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi e con gli utenti;
- capacità di utilizzare stili comunicativi idonei al superamento dei conflitti; capacità di condurre trattative con esito positivo;
- significativa differenziazione dei giudizi.

### **2.2.2. La definizione del punteggio**

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 2.2.3, 2.2.4 e 2.2.5 e 2.2.6 sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

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



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **2.2.3. I descrittori per il problem solving, la proattività e l'innovazione**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato identifica i problemi di interesse della propria unità organizzativa, ma solo talvolta pone in essere soluzioni adeguate. Tende a rinviare la soluzione dei problemi quando essa prevede interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Raramente interagisce col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato identifica, a volte in anticipo, i problemi di interesse della propria unità organizzativa, individua e pone in essere soluzioni adeguate, modificandole al verificarsi di difficoltà di attuazione. Verifica quasi sempre la fattibilità e il miglior rapporto benefici/costi, quando le soluzioni prevedono interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Interagisce spesso col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato identifica in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, individua e pone in essere, con approccio proattivo, le soluzioni più adeguate, modificandole tempestivamente al verificarsi di difficoltà di attuazione. Verifica sempre la fattibilità e il miglior rapporto benefici/costi, quando le soluzioni prevedono interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Interagisce regolarmente col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **2.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa da parte del valutato non evitano il verificarsi di disfunzioni nel suo funzionamento. Il clima organizzativo interno all'unità presenta criticità dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
<i>Medio</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa da parte del valutato evitano l'insorgenza di disfunzioni nel suo funzionamento. Il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8
<i>Alto</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa sono ottimali e assicurano il funzionamento efficiente ed efficace della stessa. Il valutato utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare correttamente le responsabilità individuali. Il clima organizzativo è positivo ed è orientato alla valorizzazione dei contributi dei singoli. La sua leadership e la sua capacità organizzativa sono ampiamente riconosciute all'interno della struttura.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **2.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione, la gestione dei rapporti interni ed esterni, la circolazione delle informazioni**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dell'organizzazione dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo a volte assicura un flusso informativo costante verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera adeguatamente all'interno dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sempre assicura un flusso informativo costante verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Non sono segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato opera molto positivamente all'interno dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Assicura costantemente un flusso informativo verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Pone in essere atteggiamenti empatici e di comprensione degli altri, finalizzati ad agevolare le relazioni interpersonali. Instaura in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **2.2.6. I descrittori per la gestione delle relazioni e dei conflitti**

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato utilizza raramente stili comunicativi, improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. È in grado, in determinate circostanze, di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di condurre trattative con risultati abbastanza positivi per l'organizzazione. Orienta solo a volte i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione delle stesse, alla collaborazione con le parti interessate.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato utilizza spesso stili comunicativi, improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. Si impegna per attenuare conflitti generati da altri soggetti e condurre trattative con risultati positivi per l'organizzazione. Orienta quasi sempre i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione delle stesse, alla collaborazione delle parti interessate.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato utilizza sempre stili comunicativi improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. È in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di condurre agevolmente trattative, anche su tematiche complesse, ottenendo risultati positivi per l'organizzazione. Orienta con sistematicità i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione armonica delle stesse, sollecitando la collaborazione delle parti interessate.	1,0



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **2.2.7. La capacità di valutazione dei propri collaboratori**

È misurata in base al grado di differenziazione dei giudizi. Per calcolare il grado di differenziazione viene utilizzata la seguente formula della deviazione standard

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^n (x_i - \mu)^2}{n - 1}}$$

in cui:

$\sigma$  è la deviazione standard;

$x_i$  è il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi dell'i-esimo valutato;

$\mu$  è la media aritmetica dei punteggi assegnati;

$n$ , per il dirigente generale, è il numero dei dirigenti valutati, e, per il dirigente, è il numero totale delle unità di personale valutate;

mentre, per calcolare il punteggio relativo alla capacità di valutazione, è utilizzata la formula

$$P_d = k \sigma$$

in cui:

$P_d$  è il punteggio per la differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori;

$k = 2$  è il coefficiente di trasformazione;

$\sigma$  è la deviazione standard.

I punteggi variano da 0 a 5. I decimali di  $P_d$  sono arrotondati all'unità superiore se sono maggiori di 0,5. Per valori di  $P_d > 5$ , si assume  $P_d = 5$ . Il criterio non si applica se i valutati sono meno di cinque. In tal caso, nella fase di programmazione, il punteggio relativo, di cinque punti, è distribuito fra i criteri di cui ai punti 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6, in modo che la somma dei pesi di questi ultimi sia pari a 25.



## *Il Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*

### **2.2.8 La definizione dei pesi**

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6 è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essi si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 20.

Al comportamento organizzativo di cui al punto 2.2.7 è assegnato un punteggio massimo di 5 punti.

### **2.2.9 Il calcolo del punteggio**

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

$$P_c = \sum p_i P_i + P_d$$

in cui;

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi;

$p_i$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo dei punti 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6;

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo dei punti 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6;

$P_d$  è il punteggio ottenuto per la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore compreso fra 12,6 e 25.