

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*  
*VERSIONE DEFINITIVA 11.1.2023***

**Ministero del Turismo**

## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b> .....	<b>4</b>
<b>1. MISSIONE ISTITUZIONALE E IL CONTESTO ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>7</b>
2.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE .....	7
2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	11
2.3 RENDICONTAZIONE .....	13
<b>3. I SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>13</b>
3.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV) .....	14
<b>4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>16</b>
4.1 LIVELLI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	16
4.2 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	17
4.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO NEL SUO COMPLESSO .....	19
4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE .....	19
4.5 PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. VALUTAZIONE PARTECIPATIVA .....	20
<b>5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>21</b>
5.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: RISULTATI .....	23
5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: COMPORAMENTI .....	23
5.3 VALUTAZIONE NEGATIVA .....	26
5.4 PERMANENZA IN UFFICIO DEL DIRIGENTE COME FATTORE DI VALUTAZIONE .....	26
<b>6. CASI PARTICOLARI</b> .....	<b>27</b>
6.1 UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO .....	27
6.2 CESSAZIONE DALL'INCARICO IN CORSO D'ANNO DEL VALUTATO E DEL VALUTATORE .....	27
<b>7. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIZIONARIO DELLE FASI</b> .....	<b>27</b>
- PROGRAMMAZIONE .....	27
- MISURAZIONE - COLLOQUI E MONITORAGGI INTERMEDI .....	28
- VALUTAZIONE CONCLUSIVA .....	28
- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	28
<b>9. CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>29</b>
<b>10. DISPOSIZIONI TRANSITORIE</b> .....	<b>29</b>
<b>ALLEGATI AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	<b>31</b>
<b>ALLEGATO 1) MAPPATURA RUOLI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>32</b>
<b>ALLEGATO 2) SCHEDE RELAZIONI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI</b> .....	<b>33</b>
A) RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI I E II FASCIA .....	33
B) RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	35
<b>ALLEGATO 3) DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>37</b>
<b>ALLEGATO 4) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>40</b>
A) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE I FASCIA .....	40
B) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE II FASCIA .....	42
C) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	44
D) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE .....	45
E) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE DI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	48
<b>APPENDICE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZIONE 1) FORMAT SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE</b> .....	<b>50</b>
A) SCHEDA ATTRIBUZIONE OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ISITUZIONALE-ORGANIZZATIVA ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO .....	50

B) SCHEDA ATTRIBUZIONE OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE GESTIONALE-ORGANIZZATIVA AGLI UFFICI DI II LIVELLO .....	51
C) SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE PIANO OPERATIVO .....	52
D) SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE PIANO INDIVIDUALE.....	52
<b>SEZIONE 2) FORMAT SCHEDE DI RENDICONTAZIONE.....</b>	<b>54</b>
A) SCHEDA RENDICONTO DIRETTIVA I LIVELLO PER IL PERIODO.....	54
B) SCHEDA DI RENDICONTAZIONE PERFORMANCE ISTITUZIONALE-ORGANIZZATIVA – UNITÀ ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE .....	55
C) SCHEDA RENDICONTAZIONE OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE GESTIONALE-ORGANIZZATIVA - II LIVELLO .....	56
D) SCHEDA RENDICONTAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA II LIVELLO CON PUNTEGGIO .....	58
E) SCHEDA DI RENDICONTAZIONE PIANO OPERATIVO CON PUNTEGGIO .....	59

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP, di seguito anche Sistema) del Ministero del Turismo è costituito dall'insieme di *tecniche, risorse e processi* su cui l'Amministrazione incentra il corretto svolgimento del ciclo di gestione della *performance*, articolato nelle fasi di *pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione* della *performance* organizzativa e individuale.

Il documento che descrive il predetto Sistema ne contempla:

- fasi
- soggetti
- responsabilità
- modalità e tempistica del processo di gestione della *performance* organizzativa e individuale
- procedure di conciliazione
- elementi di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, l'adozione e l'aggiornamento, su base annuale, del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* sono sottoposti al parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il Segretario Generale introduce le modifiche eventualmente necessarie a garantire il corretto funzionamento del Sistema e il miglioramento del ciclo della *performance*, anche tenuto conto delle osservazioni formulate dal già menzionato Organismo riguardo al funzionamento del Sistema.

In via preliminare occorre evidenziare che il Ministero del Turismo è stato istituito con decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 51 del 1° marzo 2021, convertito con modificazioni in legge n. 55/2021, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 102 del 29 aprile 2021.

L'assetto organizzativo del Dicastero è stato definito con DPCM 20 maggio 2021, n. 102, cui ha fatto seguito il DM n. 1206/2021, con successiva modifica dell'aprile 2022, volto a declinare l'articolazione e le attribuzioni degli Uffici di secondo livello.

L'impianto strategico istituzionale è stato definito con le Direttive per l'azione amministrativa emanate negli anni 2021 e 2022, che descrivono gli obiettivi - strategici e gestionali - in cui si sostanzia il perseguimento della missione istituzionale, sviluppati su diversi livelli di evidenza specifica.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è conforme alle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di:

- piano della *performance* (cfr. linee guida 1 del giugno 2017);
- sistema di misurazione e valutazione della *performance* (cfr. linee guida 2 del dicembre 2017);
- relazione annuale sulla *performance* (cfr. linee guida 3 del novembre 2018);
- valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche (cfr. linee guida 4 del novembre 2019);
- misurazione e valutazione della *performance* individuale (cfr. linee guida 5 del dicembre 2019).

Trattandosi, nel caso del Ministero del Turismo, di un Dicastero di recente istituzione, ulteriori modifiche al contenuto del SMVP potrebbero derivare dall'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113.

## 1. MISSIONE ISTITUZIONALE E IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Nell'ambito delle funzioni e dei compiti istituzionali assegnati dal Legislatore al Ministero in materia di turismo, ad eccezione di quelle già attribuite dalla normativa vigente ad altri attori istituzionali, in particolare, il Dicastero cura la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche turistiche nazionali, i rapporti con le Regioni per lo svolgimento delle funzioni di propria competenza in tema di elaborazione e attuazione di piani di sviluppo delle politiche turistiche e ricettive nazionali e i progetti di sviluppo del settore turistico, le relazioni con l'Unione europea e internazionali nel settore turistico, fatte salve le competenze del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale.

Il Dicastero cura altresì i rapporti con le associazioni di categoria, le imprese turistiche, le associazioni dei consumatori, svolgendo le funzioni di propria competenza nell'ambito della promozione delle iniziative volte al potenziamento dell'offerta turistica e al miglioramento dei servizi turistici e ricettivi, anche con riferimento alle fiere e all'agriturismo, in raccordo con le Regioni, gli enti territoriali e gli enti vigilati.

Fra le attribuzioni del Ministero del Turismo, rientrano inoltre la gestione e la programmazione degli interventi di propria competenza nell'ambito dei fondi strutturali, la promozione degli investimenti all'estero e in Italia, anche in vista dello sviluppo di iniziative di assistenza e tutela dei turisti.

La vocazione istituzionale e la *mission* del Dicastero ne orientano le attività caratteristiche verso il perseguimento di strategie aventi ad oggetto la promozione e il potenziamento delle politiche di promozione turistica del Paese, anche attraverso relazioni *continue* avviate con le istituzioni europee e gli enti internazionali operanti nel settore del turismo, con le Regioni e gli Enti Locali, le associazioni rappresentative di categoria nel settore turistico, le imprese e le agenzie turistiche e le associazioni dei consumatori interessate.

L'attribuzione di nuove ed ingenti risorse in relazione all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) costituisce un importante strumento per l'adozione di un'economia nazionale più innovativa e sostenibile, rispetto alle quali diverrà prioritaria e ineludibile l'avvio di una attività di monitoraggio ad opera della competente Unità di Missione e degli Uffici che ad essa dovranno rapportarsi. A tal proposito, si sottolinea che per il raggiungimento delle finalità individuate a livello comunitario con il Next Generation EU (NGEU) mutate e definite dal citato PNRR, l'apparato amministrativo del Dicastero è stato integrato con l'istituzione della Unità di Missione per il PNRR.

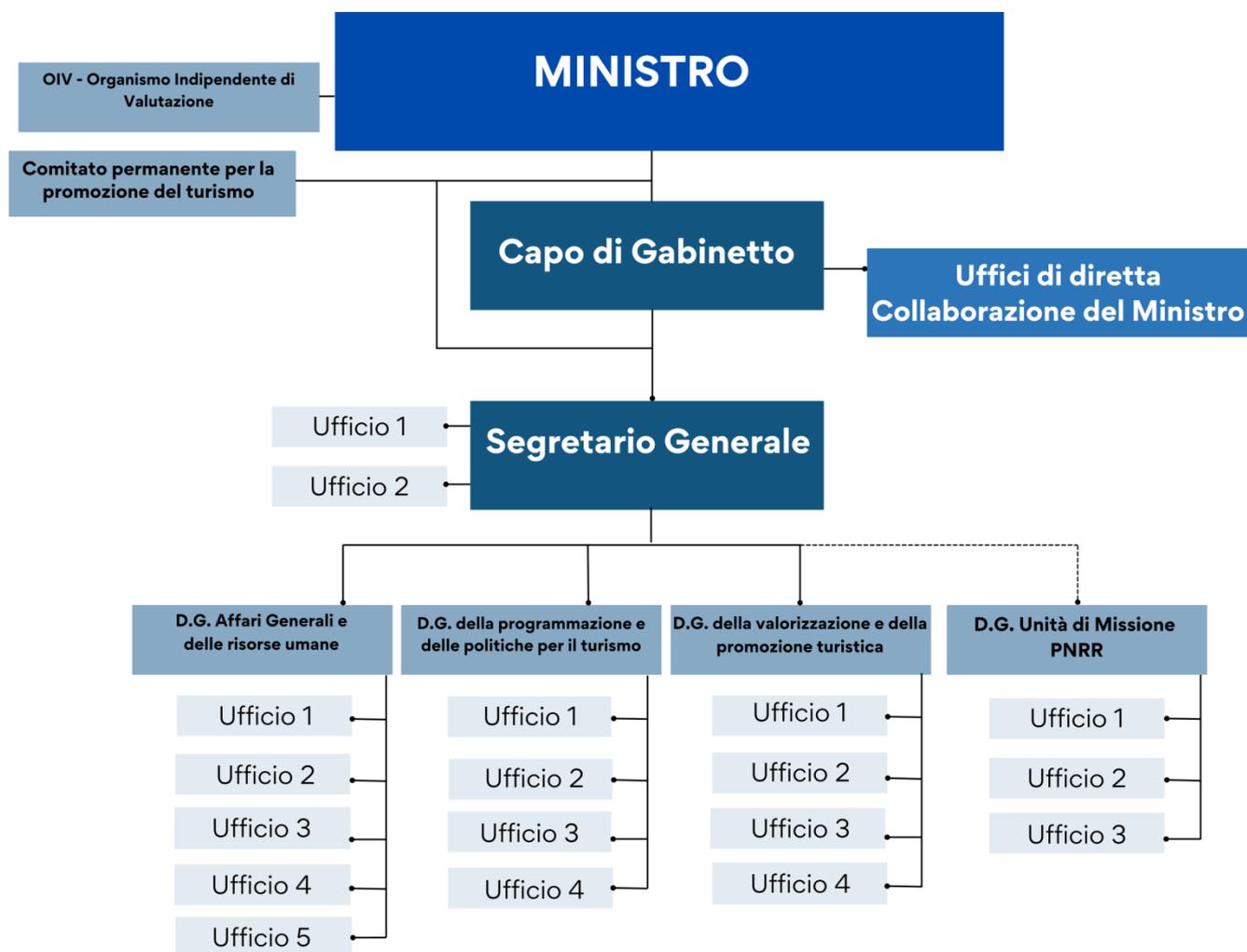
La struttura organizzativa configurata in seno all'assetto istituzionale del Dicastero, secondo quanto disposto dal citato DPCM n. 102/2021, prevede un Segretariato Generale e tre Uffici dirigenziali generali, coordinati dal Segretario Generale.

Inoltre, sulla base della normativa vigente in materia di Piano nazionale di ripresa e resilienza, il Ministero del Turismo si avvale di una apposita Unità di Missione istituita con decreto interministeriale del Ministro del Turismo di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze n. 1761/2021.

Presso il Ministero del Turismo ha sede il Comitato permanente per la promozione del turismo in Italia.

Il Ministero, infine, esercita le funzioni di vigilanza sull'Agenzia Nazionale del Turismo – ENIT (ente pubblico economico che ha il compito di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e di favorirne la commercializzazione) e sul Club Alpino Italiano – CAI (ente pubblico non economico, libera associazione nazionale che, come riporta l'art. 1 del relativo Statuto, ha lo scopo di valorizzare l'alpinismo in ogni sua manifestazione, ha la conoscenza e lo studio delle montagne, specialmente di quelle italiane, e la difesa del loro ambiente naturale).

# ORGANIGRAMMA



## 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

Il ciclo di gestione della *performance*, oggetto del SMVP, è articolato, ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 150/2009, nelle seguenti fasi:

a) *Pianificazione e Programmazione* – definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;

b) *Misurazione e Valutazione* – monitoraggio in corso di esercizio, eventuale attivazione di interventi correttivi e monitoraggio finale o a consuntivo; misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;

c) *Rendicontazione* – rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché agli interlocutori istituzionali, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

### 2.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Nella prima fase del ciclo di gestione della *performance* (fase della programmazione e pianificazione strategica), l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (pianificazione) e nel breve periodo (programmazione); tale fase è finalizzata ad orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e, quest'ultima, in funzione della creazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

La fase di pianificazione e programmazione include diversi documenti (in virtù delle diverse finalità degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti), complementari l'uno all'altro in quanto parte di un unico e più ampio processo; per i Ministeri tali documenti sono rappresentati principalmente dall'Atto di indirizzo del Ministro, dalla Nota integrativa alla legge di bilancio, dal Piano della *performance*, dalla Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (Direttiva di I livello) e dalle Direttive di II livello.

In particolare:

- Atto di indirizzo del Ministro

E' l'Atto di indirizzo emanato dal Ministro attraverso il quale viene normalmente avviato il ciclo della *performance* e vengono individuate le priorità politiche e gli obiettivi che si intendono attuare attraverso l'azione pubblica. L'atto viene predisposto in coerenza con il programma di governo, con il quadro di programmazione economico-finanziaria contenuto nel Documento di Economia e Finanze (DEF) e nella Nota di aggiornamento al DEF (NADEF) e con il Piano Nazionale delle Riforme (PNR).

- Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (Direttiva di I livello)

Rappresenta il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità organizzative dirigenziali di primo livello, nel quale vengono definiti gli obiettivi annuali di tutte le unità dirigenziali di primo livello, nonché dei titolari di incarichi di consulenza, studio e ricerca, compresi gli obiettivi che non sono direttamente riconducibili al livello triennale della programmazione.

La Direttiva, ai sensi dell'articolo 9 del d.lgs. n. 150/2009, costituisce un elemento del SMVP ed è adottata dal Ministro contestualmente al citato Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

- PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione)

L'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 – convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 – ha disposto che, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso, le Pubbliche

Amministrazioni, entro il 31 gennaio di ogni anno, adottino il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente: deve essere pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno nel sito internet istituzionale delle Amministrazioni ed inviato al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, per la pubblicazione sul relativo portale.

L'art 6, comma 2, del D.L. n.80/2021 elenca i contenuti del PIAO: in particolare, la lettera a) prevede che siano definiti gli obiettivi programmatici e strategici della *performance* secondo i principi e i criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della *performance* individuale ai risultati della *performance* organizzativa.

La previsione normativa del PIAO è in linea con un concomitante processo di delegificazione volto ad abrogare le disposizioni sull'adozione dei piani e degli adempimenti cui erano tenute le Pubbliche Amministrazioni (cfr. D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81).

In tale documento confluiranno il Piano della Performance, il Piano Triennale di Prevenzione delle Corruzione e delle Trasparenza, il Piano dei Fabbisogni di Personale, il Piano per il Lavoro Agile e il Piano di Azioni Positive.

#### - Piano della Performance

Tale documento contiene le risultanze sintetiche dell'attività di programmazione del Ministero e riporta: gli obiettivi specifici (triennali); gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa dei centri di responsabilità amministrativa; gli obiettivi connessi alle attività istituzionali. Per quanto concerne, in particolare, le prime due tipologie di obiettivi:

1) Gli *obiettivi specifici triennali* descrivono la strategia e i traguardi di medio-lungo periodo che l'Amministrazione nel suo complesso intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento globale. Essi sono stati introdotti dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, di modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Sono articolati su tale lasso temporale in coerenza con il riferimento all'Atto di indirizzo del Ministro (vedi *supra*), ed il loro perseguimento deve avvenire sempre nel rispetto delle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica.

Gli obiettivi specifici triennali sono caratteristicamente ponderati tra loro in relazione alle priorità strategiche perseguite. A tal proposito, occorre precisare che i suddetti obiettivi pur non figurando nell'unico documento, contenente l'Atto di Indirizzo e la Direttiva per l'Azione amministrativa, redatto in tale forma per le annualità 2021 e 2022 (tale modalità ove necessario potrà essere adottata anche per le annualità seguenti), rappresentano le basi per il perseguimento delle finalità istituzionali avvenire, si pensi ad esempio agli obiettivi ed alle attività riconducibili al PNRR e al Piano Strategico del Turismo.

2) Gli *obiettivi annuali di performance organizzativa* rappresentano la declinazione, con riferimento al singolo esercizio, degli obiettivi specifici triennali e costituiscono il riferimento per misurare le risultanze delle attività da porre in essere - sulla base delle linee di azione strategica tracciate dal vertice politico - a cura: del singolo Centro di Responsabilità amministrativo e del singolo Ufficio di livello non generale (*attori della performance organizzativa*). Attraverso la Direttiva per l'Azione amministrativa e il PIAO, nonché nell'ambito della Programmazione di II livello, vengono individuati gli obiettivi da realizzare nel corso dell'anno di riferimento ai diversi livelli gerarchico-istituzionale, configurandosi altresì come traguardi intermedi che il Dicastero si prefigge di raggiungere in vista del conseguimento dell'obiettivo triennale.

Gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa sono caratteristicamente ponderati in termini percentuali rispetto agli obiettivi specifici triennali da cui discendono. Essi dovranno essere espressi prevalentemente in termini di efficienza ed efficacia. Tali obiettivi dovranno necessariamente prevedere:

- le attività e i progetti da realizzare;
- i risultati da raggiungere, espressi in termini quantitativi (attraverso l'utilizzo di un set di indicatori e dei relativi *target*);
- il valore di partenza degli indicatori (*baseline*);

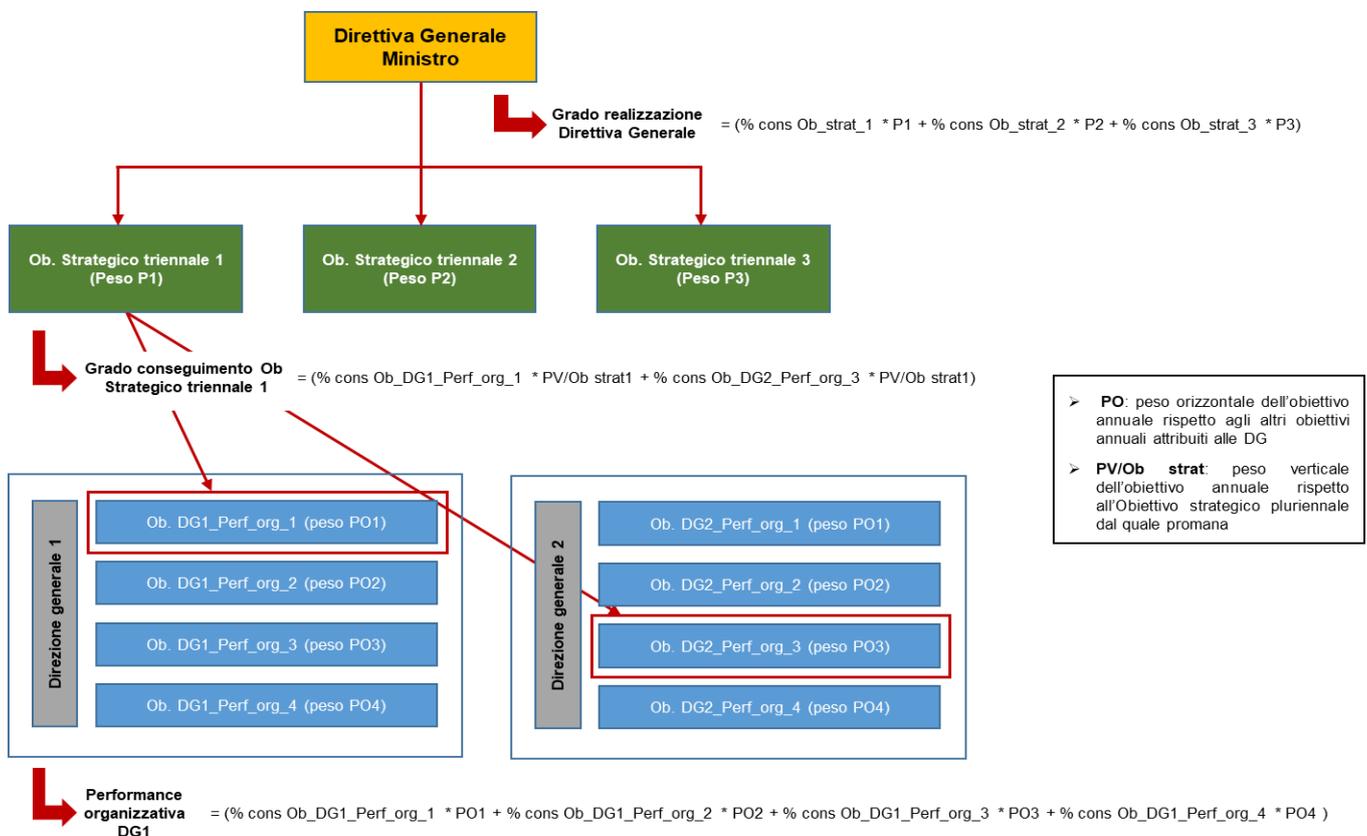
- il riferimento alle strutture organizzative coinvolte nel perseguimento dei risultati.

Fermo restando quanto sopra precisato in ordine alle peculiarità connotanti la pianificazione di base relativa agli anni 2021 e 2022, i parametri elencati verranno altresì adottati per riformulare comparativamente “su base triennale” gli obiettivi di cui al punto precedente.

La misurazione e la valutazione della *performance*, in quanto riconducibile alla predeterminazione di un obiettivo assegnato a priori all’unità o al soggetto di riferimento, presuppone che ad ogni obiettivo individuato e assegnato, ai vari livelli, vengano associati:

- un peso (idoneo a dimostrare la rilevanza che lo stesso riveste rispetto agli altri nell’ambito della struttura di riferimento);
- specifici indicatori, di cui si descriverà la tipologia, il metodo di calcolo, la *baseline* (cioè il valore di partenza), il valore *target* del periodo di riferimento (cioè il risultato atteso).

Il collegamento logico tra i livelli di programmazione degli obiettivi del Ministero del Turismo è rappresentato nella figura che segue.



Il Piano della *Performance*, destinato a confluire in apposita sezione del PIAO, contempla, quindi, con riferimento alla programmazione dell’operato delle singole unità di personale non dirigenziale, una articolazione degli obiettivi c.d. di III livello (in quanto distinta dalle altre due relative alla dirigenza di livello generale e alla dirigenza di livello non generale). In tale ambito, gli obiettivi assegnati al personale *de quo*, potranno essere articolati in una duplice componente:

- STANDARD o a regime (pianificazione e valutazione del concorso dei soggetti interessati al divenire corrente del Ministero e della Unità organizzativa di appartenenza);
- CORRENTE o rimodulabile su base annua (pianificazione e valutazione del concorso dei soggetti interessati agli obiettivi specificamente individuati per la unità di appartenenza dalla direttiva annuale).

A titolo esemplificativo, la valutazione di una unità di personale non dirigenziale potrà avvenire secondo il seguente schema:

- dipendente di area II dell'Ufficio I della Direzione degli Affari Generali e delle Risorse Umane, nella componente STANDARD, riguarderà le attività a regime che prescindono dalla *performance* disegnata da Direttiva e Piano (ad esempio rilevazione assenze e presenze e cura del fascicolo matricolare), nella componente CORRENTE, riguarderà il contributo fornito dal loro operato agli obiettivi gestionali assegnati per quell'anno alla Unità di appartenenza dai documenti strategici informati alla programmazione annuale/triennale
- dipendente di area III dell'Ufficio I della Direzione degli Affari Generali e delle Risorse Umane, nella componente STANDARD, riguarderà le attività a regime che prescindono dalla *performance* disegnata da Direttiva e Piano (ad esempio rituale attività istruttoria nell'ambito delle procedure di spesa a carattere fisso e continuativo), nella componente CORRENTE, riguarderà il contributo fornito dal loro operato agli obiettivi gestionali assegnati per quell'anno alla Unità di appartenenza dai documenti strategici informati alla programmazione annuale/triennale.

La definizione degli obiettivi che, a livello organizzativo e di condotta individuale, costituiscono precipuo *focus* per la valutazione della *performance*, richiede, quindi, la necessità di implementare una stretta correlazione tra diversi livelli e parametri valutativi. Nello specifico:

- tra applicazione del codice di comportamento ed il perseguimento degli obiettivi di tenore strategico, gestionale ed esecutivo (cfr. ANAC - delibera n. 177/2020 recante "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche", in cui tra l'altro, al paragrafo 8, nell'indicare che *"Diverse sono le modalità con cui è possibile realizzare un coordinamento fra codice di comportamento e sistema di valutazione e misurazione della performance."* si postula che (a monte) *"nella progettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, può essere previsto che l'accertamento della violazione del codice di comportamento incida negativamente sulla valutazione della performance, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati"* e che (a valle) *"il livello di osservanza del codice può essere positivamente considerato nella valutazione della performance."* Quanto sopra, potrà implicare, quindi che, in sede di pianificazione annuale della *performance*, vengano valorizzate *"quelle norme del codice di comportamento che fanno riferimento al dovere di operare in modo da garantire l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione amministrativa (art. 3, co. 4, d.P.R. 62/2013) e, nel caso dei dirigenti, al dovere di perseguire l'obiettivo assegnato (art. 13, co. 2)."*
- tra contenuto del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), destinato anch'esso a confluire nella sezione del PIAO dedicata alla trasparenza e all'anticorruzione, e l'intero novero dei documenti in cui si declinano l'articolazione e l'oggetto dei diversi livelli di programmazione (cfr., al riguardo, il combinato disposto dell'art. 1 c. 8, legge n. 190/2012, come modificato dall'art. 41, comma 1, lettera g), del decreto legislativo n. 97/2016 (*"L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione"*) e dell' art. 10 del decreto legislativo n. 33/2013 (*"la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni Amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali"*).

## Programmazione di II livello

La programmazione di II livello costituisce una sorta di completamento di quanto viene predefinito dalla Direttiva per l’Azione amministrativa e dal Piano della *Performance* (posto che nel contenuto di tali documenti viene a sostanzinarsi di fatto la Programmazione di I livello).

La Direttiva ministeriale, invero, contempla un quadro finalistico generale declinato in quattro livelli di *evidenza specifica*, in quanto riferito ai concetti di: coniugazione strategica, coniugazione organizzativa, coniugazione gestionale, obiettivi operativi. Il concetto di coniugazione richiama la costante necessità di adottare - in fase di programmazione, di esecuzione, di rendicontazione – meccanismi di raccordo del concreto operare con le dimensioni sopra citate. In altre parole, la Direttiva individua lo scenario entro cui collocare gli obiettivi che verranno assegnati in via specifica e fattuale alle strutture di livello non generale nel Piano della *Performance* o nel SMVP.

Premesso quanto sopra, successivamente alla adozione del Piano della *Performance* (di regola, entro 30 giorni), i titolari dei CdR, nel rispetto del quadro programmatico delineato nei documenti sopra menzionati, predispongono le schede individuali, attraverso le quali assegnano direttamente ai dirigenti di II livello gli obiettivi specificamente da perseguire in coerenza con l’ambito strategico, gestionale ed operativo.

Nel caso in cui i suddetti obiettivi specifici e fattuali non fossero rappresentati nel Piano della *Performance*, le linee guida n. 2/2017 prescrivono l’obbligo per le Amministrazioni di prevedere, nell’ambito del SMVP stesso, adeguate modalità per la loro rappresentazione e formalizzazione, ad esempio, attraverso la predisposizione di schede individuali di assegnazione degli obiettivi.

Il riferimento a questa duplice componente valutativa risulta coerente con la struttura istituzionale, organizzativa, gestionale del Ministero del Turismo e con la Direttiva di I livello, nonché strumento di accoglimento delle eventuali rimodulazioni degli atti programmatori volti a conformarsi alle evenienze politiche, economiche e sociali del periodo storico di riferimento.

#### Disciplina transitoria

Nelle more della attuazione della riforma, avviata con il D.L. 80/2021 convertito nella Legge 113/2021 e, in ogni caso, con riferimento all’anno 2023, ai fini dello svolgimento del ciclo della *performance* del Ministero, si fa riferimento al PIAO e ai documenti di programmazione - Piano della *Performance*, PTPCT e altri eventuali atti approvati dal Ministero del Turismo nei termini di legge.

## **2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La misurazione della *performance* consiste nella rilevazione e nella quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati previsti e degli impatti da questi prodotti sulla sfera di utenti e *stakeholders*, attraverso l’utilizzo di un sistema di indicatori.

La valutazione della *performance* consiste nell’analisi e nell’interpretazione dei valori misurati, ponderati con il riferimento a fattori di contesto (interno ed esterno) eventualmente forieri dell’allineamento o dello scostamento rispetto al valore di riferimento.

L’Amministrazione potrà adottare, nell’anno di riferimento, un sistema di misurazione temporalmente suddiviso in due fasi: una fase *intermedia*, da definire al 30 giugno (c.d. monitoraggio intermedio); una fase *a consuntivo*, da definire al 31 dicembre (c.d. monitoraggio finale).

Le risultanze della attività di misurazione, come sopra articolata, troveranno evidenza in appositi e specifici *reports*. Attraverso tali *reports* di monitoraggio, sarà possibile:

- rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, identificando gli eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati e i risultati attesi;
- individuare le cause di disallineamento (esogene e/o endogene);
- ideare gli interventi correttivi necessari;

- verificare la eventuale sussistenza dei presupposti per procedere ad una rimodulazione della programmazione. A tale proposito, come riportato nel Piano della *Performance*, la revisione della pianificazione potrà avvenire solo in via eccezionale, al sussistere di sopraggiunti fattori di carattere straordinario, data la stretta derivazione della sfera programmatoria di base da quella politica e strategica, e considerati i presumibili impatti di carattere strutturale ascrivibili a questo tipo di modifiche. Nel caso in cui si intenda, quindi, paventare tale tipologia di revisione, dovranno essere necessariamente approntati appositi meccanismi di aggiustamento, la cui applicazione potrà risultare essa stessa oggetto di programmazione rispetto alla individuazione di parametri di elasticità e flessibilità della condotta organizzativa ed individuale. Quanto addietro, in considerazione anche del fatto che una frequente e/o non adeguatamente giustificata riparametrazione degli obiettivi (relativi ai livelli dal I al III tra quelli contemplati dalla Direttiva) potrebbe indurre negli *stakeholders* del Dicastero un senso di sfiducia e di incertezza, nonché una visione di instabilità strategico-operativa.

La fase a consuntivo della misurazione (c.d. monitoraggio finale) troverà sostanziale risultanza nella Relazione sulla *Performance*.

Le attività di misurazione e valutazione della *performance* presuppongono l'adozione di adeguati sistemi e strumenti di monitoraggio idonei a garantire, in corrispondenza dei diversi livelli decisionali, un efficace *ritorno informativo* che risulti funzionale all'implementazione di misure adeguatamente finalizzate ad incidere sui processi coronati dai risultati disattesi.

Per un adeguato supporto all'attività di misurazione, l'Amministrazione, oltre ad utilizzare gli strumenti di monitoraggio già in uso, quali il budget e la contabilità analitica, potrà procedere ad adottare, sviluppare ed implementare un sistema informatico di controllo di gestione.

Ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, gli esiti del monitoraggio sono presentati al Ministro del Turismo a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione della *Performance* (OIV). Tale Organismo potrà all'occorrenza svolgere analisi ed approfondimenti, procedendo alla consultazione ed all'acquisizione degli elementi informativo-documentali necessari detenuti dall'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. In tale ambito, i Centri di Responsabilità amministrativa saranno tenuti a collaborare attivamente al processo di misurazione e valutazione della *performance* nel suo complesso, divenendone parte integrante, attraverso la trasmissione all'OIV e al Segretario generale, delle informazioni e dei documenti richiesti.

La valutazione della *performance* viene operata sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai relativi *target* prefissati, determinato nell'ambito della misurazione.

La valutazione si sostanzia nella formulazione di un giudizio complessivo sulla *performance*, mirato a qualificare l'attività degli attori e a individuare contestualmente - per l'adozione delle citate misure correttive - i fattori incidenti positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

La misurazione e la valutazione della *performance*, secondo quanto sopra, esplicano una duplice funzione: fornire criteri ed elementi oggettivi per l'attribuzione dei premi retributivi; consentire di individuare le aree di intervento a livello organizzativo al fine di rendere strutture e risorse performanti in vista della realizzazione della missione istituzionale.

L'oggetto delle attività di misurazione e di valutazione della *performance* è costituito dalle dimensioni, strettamente correlate, della *performance* organizzativa e della *performance* individuale:

- *Performance organizzativa* - afferisce ai risultati conseguiti da: Amministrazione nel suo complesso, singole unità organizzative dell'Amministrazione (CdR, Uffici), processi e progetti formalmente individuati nell'ambito dell'assetto istituzionale ed organizzativo del Dicastero;

- *Performance individuale* - afferisce ai risultati raggiunti e ai comportamenti dei soggetti che operano nell'organizzazione; essa rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

## 2.3 RENDICONTAZIONE

La Rendicontazione - ultima fase del ciclo della *performance* - consiste nella comunicazione e nella condivisione delle risultanze prodotte dalle attività di misurazione e di valutazione della *performance*.

Le predette risultanze trovano evidenza in atti diversificati in relazione ai soggetti cui sono destinati. I documenti di maggiore importanza sono costituiti dalla Nota integrativa al Bilancio dello Stato e la Relazione annuale sulla *Performance*.

Nella Nota integrativa vengono illustrati:

- i risultati raggiunti;
- le risorse impiegate comparate a quelle programmate;
- le motivazioni individuate a base degli scostamenti tra risultati conseguiti e obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio.

La Relazione sulla *Performance*, redatta dal Segretariato generale, viene adottata dal Ministro e validata dall'OIV. Ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, la Relazione deve essere pubblicata sul sito istituzionale del Ministero e sul Portale della *performance* entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Essa costituisce il documento attraverso il quale l'Amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della *Performance* dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato.

## 3. I SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'art. 7, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 dispone che la funzione di misurazione e valutazione delle *performance* è svolta:

a) dagli Organismi Indipendenti di Valutazione della *performance* di cui all'articolo 14 del citato d.lgs. n. 150/2009, cui compete la misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dai dirigenti di ciascuna Amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9 del citato d.lgs. n. 150/2009;

c) dai cittadini o dagli altri utenti finali, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, partecipando alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del citato d.lgs. n. 150/2009.

Premesso quanto sopra, il novero degli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* comprende le seguenti figure:

- **Ministro**

Valuta, su proposta dell'OIV, la *performance*:

- o del Segretario Generale
- o dei titolari dei CdR e del Direttore generale dell'Unità di missione, sulla base degli obiettivi assegnati (ovvero rimodulati) a tali soggetti, nel Piano della *Performance* e nella Direttiva di I livello, sentito anche il Segretario Generale

- **Capo di Gabinetto**

Valuta la *performance* individuale dei dirigenti assegnati agli Uffici della diretta collaborazione del Ministro, formulando all'uopo una relazione sintetica sulla qualità dell'attività svolta dai medesimi.

- **Segretario generale**

Valuta la *performance* dei dirigenti di livello dirigenziale non generale della propria struttura, sulla base degli obiettivi assegnati agli stessi nell'ambito della Programmazione di II livello, e del personale di diretto supporto. Coordina le attività finalizzate all'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

- **Dirigenti di livello dirigenziale generale titolari di CdR**

Valutano la *performance* dei dirigenti di livello dirigenziale non generale della propria struttura, sulla base degli obiettivi assegnati nella Direttiva di II livello, e del personale di diretto supporto.

- **Dirigente di livello dirigenziale generale dell'Unità di missione**

Valuta la *performance* dei dirigenti di livello dirigenziale non generale della struttura, sulla base degli obiettivi assegnati, e dell'eventuale personale di supporto.

- **Dirigenti di livello dirigenziale non generale**

Valutano la *performance* del personale dell'ufficio cui sono preposti, sulla base degli obiettivi specifici assegnati al personale medesimo, di gruppo o individuali. (cfr. programmazione di III livello, di cui al Piano della *performance*).

- **Cittadini, utenti e stakeholders**

Integrano, con la loro partecipazione, l'attività di valutazione della *performance* organizzativa; in tale ambito, è previsto l'utilizzo di apposito modello di valutazione partecipativa, prescelto dall'Amministrazione (cfr., *infra*, paragrafo 4.5).

### **3.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV)**

Nel processo di misurazione e valutazione, l'Organismo indipendente di valutazione svolge il fondamentale ruolo di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, nonché i profili di trasparenza e integrità dei controlli interni. Esso elabora, al riguardo, una relazione annuale, e formula all'uopo, proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

L'OIV fornisce un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP; inoltre, esprime il proprio parere vincolante sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'Amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholder*) dell'Amministrazione medesima.

L'assetto organizzativo e funzionale dell'OIV può essere passato in rassegna con riferimento a quanto disposto al riguardo da:

- D. lgs. n. 150/2009;
- DPCM n. 102/2021 (Regolamento di organizzazione del Ministero del turismo);
- Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* – Ministeri, n. 2/2017.

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* esercita i seguenti compiti:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

c) valida la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto-legge n. 90 del 2014;

g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Il successivo comma 4-bis dell'articolo 14 del D. Lgs. n. 150/2009 dispone che gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al precedente comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla *performance*, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'Amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7.

Il comma 4-ter del D. Lgs. n. 150/2009 prevede, altresì, che nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha accesso, senza ritardo alcuno, a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. L'Organismo ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'Amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'Amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'Amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Infine, il comma 9 del citato art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009 dispone che presso l'Organismo Indipendente di Valutazione è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

Con specifico riferimento all'assetto istituzionale organizzativo definito per il Ministero del Turismo dal DPCM n. 102/2021, si richiama l'art. 11, comma 4, del Regolamento medesimo, che prevede l'istituzione di un Ufficio di supporto all'OIV, quale struttura tecnica permanente, volto a coadiuvarlo nelle attività connesse allo svolgimento delle funzioni di valutazione e misurazione della *performance*, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 9, del D. Lgs. n. 150/2009.

Le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* – Ministeri, n. 2/2017 (cfr. Paragrafo n. 2), ricomprendono tra le funzioni riconosciute in capo all'OIV quelle relative a:

- *presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP (vedi Box 1), la validazione della Relazione sulla performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;*
- *valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi in queste linee guida;*
- *monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;*
- *proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo.*

#### **4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La *performance* organizzativa è espressa/misurata dall'insieme dei risultati raggiunti dall'Amministrazione, considerata nel suo complesso e/o, sotto il duplice profilo gestionale-operativo, nel divenire e nell'agire delle sue unità organizzative.

Le risultanze inerenti la *performance* organizzativa consentono di programmare, misurare e valutare l'organizzazione amministrativa, con riferimento all'utilizzo delle risorse ad essa assegnate sotto il profilo strutturale e quello gestionale-corrente (in termini di: *salute dell'Amministrazione*), al relativo grado di razionalità nell'impiego (in termini di: *efficienza*), per denotare il livello qualitativo e quantitativo dei servizi erogati conforme alle aspettative dell'utenza (in termini di: *efficacia*), in vista del perseguimento del fine ultimo consistente nella creazione di "Valore Pubblico" (in termini di: *impatto socio-economico*).

Secondo le indicazioni metodologiche fornite dalle Linee guida n. 2/2017 emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica, nell'ambito della misurazione della *performance* organizzativa si può fare riferimento a tre diverse unità di analisi, non necessariamente alternative:

- 1) Amministrazione nel suo complesso (*performance di ente*);
- 2) singole unità organizzative dell'Amministrazione (*performance di struttura*);
- 3) processi e progetti.

La scelta specificamente operata all'interno di tale elenco deve essere riportata in modo sistematico e puntuale nel SMVP.

Di seguito vengono descritti gli elementi presi in considerazione per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

##### **4.1 LIVELLI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Per quanto riguarda le unità di analisi, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Ministero:

- a) In termini di *performance di ente*, si misura il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici, nella loro declinazione annuale e con riferimento alla incidenza dell'apporto eterogeneo fornito dalle diverse strutture del Ministero al conseguimento della *performance* organizzativa complessivamente intesa;

- b) In termini di *performance di struttura*, attiene alla misurazione della prestazione della singola unità organizzativa, costituita dalla direzione generale o dall'ufficio dirigenziale di livello non generale.

Si tratta di differenti livelli di analisi che presentano un denominatore comune nel riferimento al concetto di *attività*, ossia l'insieme omogeneo di compiti realizzato all'interno della unità organizzativa, in quanto caratterizzato dalla erogazione di un *output* chiaramente identificabile - che può essere un prodotto o un servizio (es. erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione, produzione di un atto normativo o amministrativo, ecc.) – sulla base dell'impiego di un *input*, configurato dall'insieme delle risorse (umane, finanziarie o strumentali) in dotazione strutturale e/o corrente alla unità organizzativa di riferimento.

La **misurazione della performance organizzativa** delle diverse strutture compete ai rispettivi dirigenti sulla base dei livelli di responsabilità connotanti la loro posizione intesa come riconducibile alla copertura di un incarico.

La **valutazione della performance organizzativa** spetta:

- all'OIV relativamente alle direzioni generali e al Ministero "nel suo complesso";
- ai direttori generali per quanto riguarda le rispettive direzioni;
- ai dirigenti, per quanto riguarda le unità organizzative/aree in cui si articolano gli uffici di cui gli stessi hanno la titolarità.

## 4.2 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli **indicatori** costituiscono lo strumento principale attraverso il quale l'Amministrazione misura lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi a cui si riferiscono. L'OIV supporta l'Amministrazione nell'attività di selezione e di scelta degli indicatori idonei a misurare e valutare la *performance* organizzativa.

Gli indicatori si articolano nelle seguenti tipologie che, declinate nelle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica n. 2/2017, coprono tutti gli ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009:

- **Indicatori di stato delle risorse** (umane, economico-finanziarie, strumentali), intese come dotazione strutturale e gestionale/corrente da valutare quale parametro iniziale di comparazione/riferimento, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, e quindi come presupposto della *performance* organizzativa;
- **Indicatori di efficienza ed efficacia**, costituiti da strumenti e parametri attraverso cui si misurano le grandezze configuranti come nucleo centrale della misurazione della *performance* organizzativa. L'efficienza esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output), vale a dire la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati. L'efficacia esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione dell'Amministrazione è, quindi, fondamentale individuare/percepire quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti rispetto all'obiettivo e alle attività programmate (ad esempio, accessibilità, disponibilità, comunicazione, correttezza dell'output erogato, affidabilità, tempestività). Le modalità di misurazione dell'efficacia potranno essere di tipo oggettivo (rilevazione delle caratteristiche reali) o soggettivo (efficacia percepita dagli utenti).
- **Indicatori di impatto - outcome**, tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici triennali. Essi vengono adottati per cogliere l'effetto generato, nel medio-lungo periodo, dall'adozione

di una specifica politica o dalla scelta di erogare un determinato servizio, sulla sfera dei destinatari diretti o indiretti. Il riferimento alle informazioni ricavabili dalla loro lettura è volto a misurare la *performance* organizzativa in termini di capacità di creare Valore Pubblico o di migliorare in modo diretto e indiretto il livello di benessere della collettività tenuto conto delle condizioni di partenza.

Per gli obiettivi specifici triennali e per gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa, contemplati dalla Direttiva per l'azione amministrativa e dal Piano della *Performance*, generalmente, si adottano:

- un *set* di indicatori (prevalentemente di efficienza e di efficacia, ma anche di impatto per quanto concerne il riferimento agli obiettivi specifici triennali);
- il valore di partenza di ciascun indicatore (*baseline*);
- il *target*, vale a dire il valore che l'indicatore dovrà assumere affinché venga raggiunto il risultato atteso, cioè il livello di *performance* desiderato.

Qualora siano previsti più indicatori per singolo obiettivo, essi sono ponderati al fine di rappresentare il peso nel contributo alla misurazione del grado di raggiungimento della *performance*.

Il processo di misurazione e di valutazione della *performance* (organizzativa e individuale) viene effettuato con l'ausilio di schede da compilare in sede di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione.

Gli obiettivi di I livello (quelli declinati su base triennale e quelli indicati con riferimento al singolo esercizio) sono assegnati ai soggetti tenuti al loro conseguimento, coerentemente con quanto previsto al Piano della *performance*.

Gli obiettivi di II livello saranno esplicitati nell'ambito della programmazione di II livello: come già esposto, nell'ambito di tale branca dell'attività di pianificazione ministeriale, i dirigenti di livello generale predispongono le schede individuali, a mezzo delle quali provvedono ad assegnare direttamente ai dirigenti di II livello gli obiettivi specificamente da perseguire in coerenza con l'ambito strategico, gestionale ed operativo, tracciato a livello istituzionale, dalla Direttiva per l'azione amministrativa.

Gli obiettivi di III livello troveranno evidenza in apposite schede curate dai dirigenti di livello non generale, per le singole unità di personale dell'ufficio di cui hanno la titolarità.

Tali schede si distinguono in due categorie: schede di programmazione e schede di rendiconto.

A) Le schede di programmazione presentano uno schema articolato in quattro sezioni:

- 1) dati descrittivi e analitici dell'obiettivo;
- 2) dati di carattere finanziario;
- 3) dati descrittivi e analitici degli indicatori;
- 4) dati di avanzamento temporale ed operativo del perseguimento dell'obiettivo;

B) Le schede di rendicontazione presentano uno schema articolato in tre sezioni:

- 1) dati descrittivi e analitici dell'obiettivo;
- 2) dati descrittivi e analitici degli indicatori;
- 3) dati di avanzamento temporale ed operativo delle fasi di attuazione (funzione di monitoraggio);

I *format* delle schede sopra menzionate, pur non essendo parte integrante del Sistema di misurazione e di valutazione della *performance*, sono riportati a puro scopo informativo, in appendice al presente documento, in quanto destinate ad essere utilizzate nell'ambito del processo di misurazione e di valutazione della *performance*. Nell'appendice i predetti format vengono integrati da una breve descrizione su taluni elementi informativi contemplati dalle schede medesime.

#### 4.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO NEL SUO COMPLESSO.

Ai sensi dell'art. 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009 la misurazione e valutazione della struttura amministrativa nel suo complesso compete all'OIV.

Tale misurazione si realizza calcolando il in relazione al peso dell'obiettivo specifico triennale di provenienza, secondo la relazione punteggio derivante dal grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* annuali delle singole unità organizzative ponderati illustrata nel paragrafo che segue.

Nell'effettuare la valutazione della *performance* organizzativa complessiva annuale, l'OIV tiene conto dei seguenti elementi:

- analisi del grado di realizzazione dei valori programmati con particolare attenzione agli eventuali scostamenti e ai fattori interni ed esterni sottostanti a questi ultimi;
- esiti delle indagini condotte dall'Amministrazione in sede di valutazione partecipativa, nonché informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

#### 4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE.

Entro la metà del mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, il singolo Direttore generale procede alla misurazione dei risultati conseguiti dalla unità organizzativa di cui è responsabile, in termini di *obiettivi annuali di performance* organizzativa.

Tale misurazione troverà riscontro e risultanza attraverso la compilazione della relativa *scheda di rendiconto* nella quale dovranno essere evidenziati gli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati. Le schede di rendiconto predisposte dai Direttori generali vengono portate a conoscenza dell'OIV che, sulla base di quanto riportato in esse, procederà alla valutazione, attraverso la compilazione di una scheda sintetica di rendiconto, assegnando il punteggio da attribuire alla *performance* organizzativa – dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi – secondo la relazione

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- Pr è il punteggio attribuito alla *performance* dell'unità organizzativa
- $p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo dell'unità organizzativa
- $P_i$  è il grado di raggiungimento dell'obiettivo  $i$ -esimo dell'unità organizzativa

Nella scheda di rendiconto della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di ciascuna unità organizzativa di I livello, predisposta dall'OIV, sono sinteticamente riportati tutti gli obiettivi di *performance* organizzativa dell'unità, nonché il punteggio totale assegnato all'unità medesima.

La somma di tutti i punteggi attribuiti dall'OIV alla *performance* organizzativa delle unità organizzative di I livello sopra descritta contribuisce alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso di cui al paragrafo precedente in funzione del peso ricoperto rispetto agli obiettivi specifici triennali.

Ciascuna struttura provvederà a portare a conoscenza dell'OIV delle schede di rendiconto, nelle more dell'operatività del sistema informatico dedicato (cfr. *supra*, par. 2.2).

Entro la fine del mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascun Ufficio dirigenziale non generale procede alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi

di *performance* organizzativa agli stessi assegnati secondo quanto sopra riportato, attraverso la compilazione, per ciascun obiettivo, della scheda di cui all'allegato 7, nella quale dovranno essere evidenziati gli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati. Tali schede verranno trasmesse al Direttore generale (o titolare di CdR) il quale, entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, esegue la valutazione assegnando il punteggio da attribuire alla *performance* dell'unità organizzativa/Ufficio – dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi – secondo la relazione sopra illustrata

$$Pr = \sum p_i P_i$$

La scheda di rendiconto della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di ciascun Ufficio – in cui sono sinteticamente riportati tutti gli obiettivi dell'Ufficio nonché il punteggio totale assegnato a tale unità organizzativa - viene trasmessa all'OIV per le verifiche di competenza.

Entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento ciascun Ufficio procede alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati, in ciascun Piano operativo, alle unità organizzative/aree in cui si articolano gli uffici medesimi; di tale processo viene redatta apposita scheda di rendiconto in cui sono sinteticamente rappresentati i risultati raggiunti e il punteggio attribuito a ciascun gruppo/unità organizzativa secondo la relazione sopra illustrata.

Entro il 15 aprile di ogni anno l'OIV, acquisita la documentazione di rendicontazione e valutazione della *performance* degli uffici, procederà a confermare il livello di raggiungimento complessivamente valutato, dandone comunicazione ai dirigenti anche al fine di completare la valutazione della componente di risultato della *performance* individuale; allo stesso fine, analoga comunicazione dovrà essere effettuata dall'OIV nei confronti dei Direttori generali per quanto concerne il livello di raggiungimento del risultato complessivamente valutato.

#### **4.5 PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.**

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiedendo alle Amministrazioni l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e lo sviluppo delle più ampie forme di partecipazione, attraverso:

- indagini di *customer satisfaction*, volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati;
- la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV secondo modalità definite ad *hoc* per la raccolta di eventuali segnalazioni e/o valutazioni;
- l'adozione di modalità di coinvolgimento e strumenti che consentano di valorizzare il contributo e la differente rilevanza che gli *stakeholders* attribuiscono ai risultati di *performance* organizzativa conseguiti dall'amministrazione.

Sulla base delle modifiche apportate al d.lgs. n. 150/2009 dal d.lgs. n. 74/2017, è stato rafforzato il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della *performance*; infatti, l'articolo 19-*bis*, nella versione innovata, ha introdotto delle modifiche inerenti al coinvolgimento di tali soggetti nel processo di misurazione della *performance* organizzativa.

In particolare, l'art. 7, comma 2, lett. c), viene a strutturare la partecipazione dei cittadini alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, attraverso la riconduzione della stessa ai seguenti fondamentali profili:

1) profilo *soggettivo* - individuazione dei protagonisti dei processi valutativi (cittadini, utenti finali dei servizi resi, *stakeholders* in generale);

2) profilo *di contesto* - ambito della valutazione (qualità di tutte le attività istituzionali e di tutte le prestazioni di servizi);

3) profilo *partecipativo* - riconduzione della partecipazione alla valutazione nello specifico ambito della *performance* organizzativa (artt. 8 e 19-bis).

Conformemente a quanto previsto nelle Linee guida n. 4/2019, il Ministero si impegna, quindi, ad avviare, a partire dal 2023, il percorso triennale (2023-2025) per la valutazione partecipata, anche in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo.

Nel corso del successivo triennio (2026-2028), la prima annualità (2026) sarà dedicata alla mappatura degli *stakeholders* nonché all'aggiornamento della mappatura delle attività e dei processi di competenza del Ministero. Tale mappatura sarà funzionale alla successiva selezione delle attività e dei servizi che saranno oggetto, a partire dal secondo anno (2027), della *valutazione partecipativa* vera e propria.

Si tratta di un processo graduale che, nell'arco del triennio successivo (*cioè il 2026-2028*), dovrà pervenire alla valutazione partecipativa di tutte le attività e i servizi.

In fase di prima applicazione si prevede che l'incidenza della valutazione partecipativa sulla valutazione della *performance* organizzativa non possa essere superiore al 5%. Tale percentuale potrà essere incrementata in relazione all'allargamento dell'insieme delle attività e dei servizi assoggettati alla valutazione di tipo partecipativo, in vista del raggiungimento della soglia massima del 30%.

## 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 la *performance* individuale rappresenta l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati da ciascun individuo che opera all'interno dell'organizzazione, vale a dire il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

La valutazione della *performance* individuale deve essere intesa non solo come valutazione della prestazione resa ma anche come leva di riferimento ai fini della programmazione e della implementazione di una gestione strategicamente rilevante delle risorse umane.

Da una gestione efficace del processo di valutazione individuale può discendere un duplice effetto positivo:

- a) Sul piano individuale – possibilità di valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e di crescita professionale;
- b) Sul piano organizzativo – miglioramento della *performance* dei singoli in relazione all'accrescimento dell'efficienza dell'organizzazione e dei servizi da essa erogati.

Oggetto di valutazione della *performance* individuale non sono le persone, ma i risultati ottenuti e i comportamenti attuati per raggiungerli; infatti, la *performance* individuale si compone delle seguenti dimensioni:

- 1) **Risultati**, con il riferimento al concorso del singolo alla *performance* organizzativa e al divenire gestionale operativo dell'amministrazione, in termini di contributo della risorsa umana al grado di conseguimento degli obiettivi annuali inseriti nel Piano della *performance* e/o negli altri documenti di programmazione
- 2) **Comportamenti**, che attengono alle modalità (anche in termini di propensione da parte del singolo a mettere a disposizione delle necessità della organizzazione, nel duplice profilo di crescita professionale e di sviluppo relazionale, le capacità/attitudini discendenti dal proprio *background* professionale e di studio) di svolgimento di una determinata attività all'interno

dell'Amministrazione, comprensiva, per i dirigenti e i responsabili di unità organizzative, della capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Sulla base delle indicazioni fornite dalle citate Linee guida n. 2/2017, ogni Amministrazione deve individuare nel SMVP le dimensioni rilevanti ai fini della misurazione e della valutazione della *performance* individuale, unitamente ai relativi pesi (valore di incidenza della dimensione sul totale). Tali *pesi* variano in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, in quanto riconducibili alla posizione ricoperta dalla risorsa all'interno della struttura organizzativa.

Risulta, quindi, necessario, ai fini della costruzione e del funzionamento del SMVP individuale, effettuare la mappatura dei diversi ruoli organizzativi all'interno dell'amministrazione. Per il Ministero del turismo, la mappatura dei diversi ruoli organizzativi effettuata dall'amministrazione è riportata all'**allegato 1**).

Nella distribuzione dei pesi può essere data prevalenza ai risultati dell'organizzazione di cui l'individuo fa parte e/o ai risultati raggiunti nell'ambito degli obiettivi individuali assegnati, ovvero ai comportamenti tenuti nello svolgimento delle attività.

La centralità assunta - nella definizione e nell'approntamento, rispettivamente, dell'impostazione e della architettura del SMVP - dalla determinazione dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni (risultati-comportamenti) della *performance* individuale, in ragione di quanto sopra esposto, trova riscontro nella articolata previsione normativa di cui all'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009. Tale disposizione prevede che:

- (comma 1) per quanto concerne i dirigenti, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale è collegata:
  - a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**alla valutazione di tale descrittore vanno riservati 3 dei 10 punti complessivi associati alla capacità in oggetto**);
- (comma 1-bis) per quanto concerne specificamente i dirigenti di I fascia – Segretario generale e Direttori generali – è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della *performance*, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.
- (comma 2) per quanto riguarda il personale, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, svolte dai dirigenti, sono collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, collegati all'attività istituzionale;
  - b) alla rilevazione del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza;
  - c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

## 5.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE: RISULTATI

Con riferimento al dettato normativo richiamato nel paragrafo precedente, il Ministero del Turismo, nella ponderazione dei pesi da attribuire alle diverse dimensioni della *performance* individuale (**risultati e comportamenti**), ha ritenuto di dover attribuire nella valutazione complessiva della *performance* individuale, sia per quanto concerne i dirigenti che il personale non dirigenziale, un peso prevalente alla dimensione dei risultati (**max 75 punti**) rispetto alla dimensione dei comportamenti (**max 25 punti**);

Premesso quanto addietro, in ordine al personale dirigenziale, coerentemente con le norme di riferimento e le citate Linee guida n. 2/2017, occorre operare una distinzione riguardo agli elementi che rilevano ai fini della determinazione della componente risultato, ossia:

- per i dirigenti generali responsabili di Centro di Responsabilità, i risultati considerati per la misurazione e valutazione della *performance* individuale sono riferiti agli obiettivi annuali, in quanto desumibili dalla Direttiva e mutuati, anche con modifiche e integrazioni, nella *Filiera programmatica* del Piano della *performance*.

Il peso dei risultati (max 75%), nell'ambito della *performance* individuale, misurerà tale componente prestazionale come concorso del singolo alla realizzazione degli obiettivi di cui sopra. All'interno della valutazione della *performance* individuale, la componente dei risultati risulterà strettamente legata alla sfera della *performance istituzionale-organizzativa*: compiutamente potremmo parlare di concorso del singolo in termini di *derivazione da performance istituzionale-organizzativa*.

Per la misurazione dei risultati ci si avvarrà della scheda di rendiconto.

- per i dirigenti di II fascia titolari di uffici di livello non generale, i risultati considerati per la misurazione e valutazione della *performance* individuale sono riferiti agli obiettivi rappresentati e formalizzati nelle apposite schede di assegnazione, con riferimento agli obiettivi gestionali anticipati dalla Direttiva ministeriale e in quanto formulati nell'ambito della Programmazione di II livello. All'interno della valutazione della *performance* individuale, la componente dei risultati risulterà strettamente legata alla sfera della *performance gestionale-organizzativa*: compiutamente potremmo parlare di concorso del singolo in termini di *derivazione da performance gestionale-organizzativa*.

La conversione dell'esito delle attività della sfera istituzionale-organizzativa (titolari di CdR) e di quella gestionale-organizzativa (dirigente di II fascia) nel punteggio assegnato a livello di *performance* individuale, implicherà l'adozione del peso dello 0,75.

Analogamente, la conversione dell'esito delle attività contemplate dai piani operativi (personale non dirigenziale) nel punteggio assegnato a livello di *performance* individuale, implicherà l'adozione del peso dello 0,75.

## 5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE: COMPORAMENTI

In base a quanto previsto, in ordine alla dimensione dei comportamenti, nelle citate Linee guida n. 2/2017, si configura la necessità che, sin dalla fase di programmazione, al soggetto valutato vengano comunicati e formalizzati, unitamente agli obiettivi di risultato, anche i comportamenti attesi.

A tal fine, è necessario che le Amministrazioni, onde garantire un'adeguata omogeneità metodologica, individuino - in relazione ad ognuna delle tipologie predefinite di capacità, in cui viene a sostanzarsi, in modo articolato, la condotta organizzativa - gruppi di *descrittori comportamentali*.

Tale individuazione:

- verrà effettuata per ogni tipologia di ruolo organizzativo presa in considerazione (titolari di CdR, Dirigenti di II fascia; dirigenti di II fascia presso gli Uffici di diretta collaborazione; Responsabili di Piano operativo; Personale assegnatario di obiettivi caratterizzati da Alta Professionalità; Componenti di *team*; Personale degli Uffici di diretta collaborazione ed OIV);
- risulterà essere finalizzata ad esplicitare, sia al soggetto valutato che al soggetto valutatore, i comportamenti rilevanti, sotto il duplice profilo funzionale e valutativo, nell'ambito dello svolgimento dei compiti operativi richiesti dallo specifico ruolo ricoperto.

Dal momento e nella misura in cui l'individuazione dei descrittori dei comportamenti, attesi e/o rilevanti ai fini della valutazione, viene operata con riferimento alla specifica differenziazione dei ruoli previsti dall'assetto organizzativo dell'Amministrazione, essa presuppone in via prodromica lo svolgimento di una ricognizione puntuale ed analitica delle caratteristiche richieste dallo svolgimento dei predetti medesimi ruoli, al fine di evidenziare le azioni considerate più significative rispetto alla configurazione del comportamento atteso.

La valutazione dei comportamenti organizzativi, inoltre, tipicamente, investe tutti gli aspetti inerenti al divenire operativo e relazionale della risorsa umana all'interno dell'organizzazione amministrativa, riuscendo, quindi, a cogliere ambiti ed aspetti non immediatamente percepibili dalla pianificazione afferente alle attività caratteristiche, dallo svolgimento e dalle verifiche inerenti alle attività sottese al perseguimento degli obiettivi configurantisi meramente di risultato.

Le capacità adottate quale *focus* di riferimento per l'elencazione dei descrittori sono:

- **per il personale costituito da titolari di CdR e Dirigenti di II fascia:** 1) Analisi e soluzione dei problemi; 2) Gestione delle risorse dell'organizzazione nel suo complesso; 3) Leadership e capacità relazionali;
- **per il personale non dirigenziale** (Responsabile di Piano operativo; Personale assegnatario di obiettivi caratterizzati da Alta Professionalità; Componenti di team; Personale degli Uffici di diretta collaborazione ed OIV) : 1) Modalità organizzative; 2) Capacità relazionali; 3) Capacità realizzative e professionali.

Nel **Dizionario dei Comportamenti** (allegato n. 3 allo SMVP), l'articolazione delle tipologie di condotta organizzativa rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale, risulta, per ogni tipologia di personale di riferimento, dalla associazione di ciascuna delle predette capacità a un gruppo di *descrittori*.

Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, per quanto concerne la componente del comportamento organizzativo, ogni descrittore sarà oggetto di valutazione ai fini dell'attribuzione di un punteggio complessivo in relazione ad ogni singola capacità, individuato nei seguenti livelli associati ad un giudizio descrittivo.

- **per la dirigenza:**
  - relativamente a ciascuna delle aree comportamentali "*Analisi e soluzione dei problemi*" e "*Gestione delle risorse dell'organizzazione nel suo complesso*", si applica la seguente scala di giudizi:
    - a) **Insufficiente** - punti 4
    - b) **Sufficiente** - punti 6
    - c) **Buono** - punti 8
    - d) **Ottimo** - punti 10
  - relativamente all'area comportamentale "*Leadership e capacità relazionali*", si applica la seguente scala di giudizi:

- e) Insufficiente - punti 2
- f) Sufficiente - punti 3
- g) Buono - punti 4
- h) Ottimo - punti 5

- **per il personale non dirigenziale:**

- relativamente alle aree comportamentali “Modalità Organizzative” e “capacità realizzative e professionali”, si applica la seguente scala di giudizi:
  - a) Insufficiente - punti 4
  - b) Sufficiente - punti 6
  - c) Buono - punti 8
  - d) Ottimo - punti 10
- relativamente all’area comportamentale “capacità relazionali”, si applica la seguente scala di giudizi:
  - a) Insufficiente - punti 2
  - b) Sufficiente - punti 3
  - c) Buono - punti 4
  - d) Ottimo - punti 5

Nell’individuazione dei descrittori dei comportamenti si è tenuto conto anche di alcuni aspetti connessi alla componente “Etica pubblica”, con riguardo al codice di comportamento, nonché ai profili legati alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa.

Sotto quest’ultimo aspetto, tuttavia, appare opportuno sottolineare – come anche precisato nelle Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di *performance* emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica a dicembre 2020 – che il Sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dalla collocazione geografica della sede in cui viene erogata la prestazione lavorativa.

Per i dirigenti, il SMVP prevede due distinti livelli di valutazione:

**1. Dirigenti di I FASCIA: Ministro**

**2. Dirigenti di II FASCIA: Capo di Gabinetto, Segretario generale e Direttori generali,**

L’OIV è coinvolto nella funzione di valutazione e misurazione della performance, secondo quanto previsto dall’art. 14, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009, relativamente al livello di valutazione della dirigenza di I fascia, in quanto provvede a formulare al Ministro la proposta di valutazione annuale dei già menzionati dirigenti. A tal fine, richiede al Segretario generale di esprimere proprie valutazioni sui risultati raggiunti e sui comportamenti tenuti dai dirigenti di I fascia.

Al fine di agevolare la valutazione da parte dell’Organo di vertice politico, i titolari di CdR e il Direttore generale assegnato all’Unità di missione possono presentare al Ministro, per il tramite dell’OIV, un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione della dimensione dei comportamenti della *performance* individuale attraverso la compilazione di un’apposita scheda. Anche i dirigenti di II fascia possono presentare ai rispettivi valutatori un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione della dimensione dei comportamenti della *performance* individuale.

Per quanto concerne il personale non dirigenziale, invece, i titolari di CdR e il dirigente generale dell’Unità di missione provvedono alla valutazione del personale eventualmente assegnato ad attività di diretto supporto, mentre i dirigenti di II fascia - ivi compresi quelli degli Uffici in cui si articola l’Unità di missione - provvedono alla valutazione del personale assegnato alla propria struttura, in stretto raccordo

con i responsabili dei Piani operativi. I soggetti valutatori del personale non dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione del Ministro sono indicati nel paragrafo 6.1.

Il punteggio derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi è attribuibile solo se il soggetto valutato è stato presente in servizio per almeno 30 gg. lavorativi.

La valutazione dei responsabili di piano operativo e del personale con obiettivi individuali caratterizzati da alta professionalità e specializzazione, ove presenti, tiene conto della peculiarità dell'incarico conferito; i titolari dei suddetti incarichi potranno eventualmente presentare al valutatore un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato l'incarico.

I soggetti valutatori dovranno redigere le allegate schede di valutazione della performance individuale (allegate al SMVP) in cui sono riportati il punteggio assegnato alla componente risultati e il punteggio assegnato alla componente comportamenti.

### 5.3 VALUTAZIONE NEGATIVA

Le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della funzione pubblica evidenziano come, al di fuori dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, il legislatore abbia espressamente previsto - art. 3, comma 5-*bis*, del d.lgs. n. 150/2009 e art. 55-*quater*, comma 1, lett. f-*quinquies*) del d.lgs. n. 165/2001 – una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. **valutazione negativa**) che deve essere opportunamente disciplinata nel Sistema e che rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi delle richiamate disposizioni legislative.

Pertanto, è necessario definire all'interno del SMVP una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione della *performance* individuale è da intendersi negativa.

La valutazione è da ritenersi negativa quando il punteggio è inferiore a 40.

Non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla suddetta valutazione negativa.

### 5.4 PERMANENZA IN UFFICIO DEL DIRIGENTE COME FATTORE DI VALUTAZIONE

Nonostante l'assenza di una espressa previsione normativa che prescriva al personale dirigenziale di ancorare la propria prestazione lavorativa ad una permanenza minima in ufficio predeterminata ed obbligatoria, l'elemento della presenza fisica del dirigente viene a configurarsi come fattore di valutazione in concomitanza con il livello di adeguatezza della prestazione del dirigente rispetto all'organizzazione del lavoro, alla gestione delle risorse umane assegnate e al raggiungimento degli obiettivi assegnati negli atti programmatici.

**A tal riguardo si specifica che sia per i dirigenti di prima che di seconda fascia, ai fini dell'espletamento della valutazione della performance, rileva "il contributo reale ed effettivo reso in ragione della presenza di fatto del dirigente nel corso del periodo oggetto di valutazione".**

A tal fine si rende necessario disporre, da un lato, di risultanze della rilevazione automatizzata delle entrate e delle uscite anche per il personale dirigenziale, dall'altro, di indicatori di valutazione che consentano in modo oggettivo di rilevarne l'incidenza.

## **6. CASI PARTICOLARI**

### **6.1 UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO**

I criteri generali fin qui descritti si applicano anche al personale degli Uffici di diretta collaborazione, esclusi i responsabili degli stessi. La valutazione della *performance* individuale del suddetto personale tiene conto della peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico e al raccordo tra questo e le strutture amministrative. Pertanto, per i dirigenti di II fascia, la valutazione potrà essere espressa attraverso una relazione annuale sull'attività svolta che contenga anche un giudizio sulla stessa da parte del valutatore, mentre per il personale non dirigenziale sarà utilizzata la scheda riferita ai soli comportamenti organizzativi.

Il Capo di Gabinetto provvede alla valutazione dei dirigenti di II fascia e del personale delle aree funzionali degli Uffici di diretta collaborazione, anche sulla base delle proposte dei dirigenti di riferimento ove presenti.

### **6.2 CESSAZIONE DALL'INCARICO IN CORSO D'ANNO DEL VALUTATO E DEL VALUTATORE**

Qualora nel corso dell'anno il soggetto valutato cessasse dall'incarico, la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi e dei comportamenti è operata dal valutatore sino alla data di permanenza in servizio del valutato.

In particolare, la valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi sarà espletata ad esito della verifica del rispetto o meno delle scadenze pianificate.

In caso di diversa assegnazione del valutato nel corso dell'anno, la valutazione sarà effettuata con riferimento a tutti gli incarichi ricoperti nell'anno, limitatamente ai rispettivi periodi di copertura. Per ogni incarico si procederà ad autonoma e distinta valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi e dei comportamenti, atteso che i comportamenti non configurano condotte astratte ma concrete azioni da valutare nel contesto organizzativo di riferimento.

Qualora nel corso dell'anno il valutatore cessi dall'incarico, lo stesso provvede alla valutazione dei comportamenti del personale, anche dirigenziale, fino alla data di permanenza. Di tale valutazione terrà conto il soggetto che subentri nella funzione di valutatore, dando motivazione dell'eventuale scostamento da tale valutazione.

## **7. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE – DIZIONARIO DELLE FASI**

Una volta definiti gli elementi di riferimento per la *performance* individuale, il modello viene attuato attraverso un processo che si svolge in più fasi:

### **- PROGRAMMAZIONE**

Nella fase di programmazione vengono definiti i comportamenti e i risultati attesi. Una volta stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della *performance* individuale attesa avviene attraverso un colloquio tra il singolo e il superiore gerarchico. La fase di programmazione della *performance* individuale si sostanzia nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi e comportamenti attesi assegnati a ciascun individuo, anche attraverso l'utilizzo di apposite schede individuali.

## - MISURAZIONE - COLLOQUI E MONITORAGGI INTERMEDI

Nel corso dell'anno valutatori e rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. Tale confronto è spesso continuo e informale; tuttavia, potrà risultare auspicabile che sia previsto anche un confronto intermedio formale, da attuarsi attraverso monitoraggi formali intermedi.

## - VALUTAZIONE CONCLUSIVA

La fase di valutazione conclusiva della *performance* individuale si articola in alcuni distinti momenti che si sostanziano nella valutazione dei risultati e dei comportamenti da parte dei valutatori, nel colloquio di *feedback* e nella presa visione delle valutazioni da parte dei valutati – momento non solo di chiarificazione sulla prestazione, ma anche di dialogo finalizzato all'individuazione delle modalità e delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale – nell'eventuale attivazione delle procedure di conciliazione.

La valutazione della *performance* individuale, di responsabilità del superiore gerarchico, può essere effettuata anche attraverso una fase iniziale di autovalutazione i cui esiti potranno essere utilizzati, durante i colloqui di valutazione, come ulteriore elemento di confronto tra valutato e valutatore.

## - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione della *performance* individuale (non composto nella fase del colloquio di *feedback* e di presa visione) il valutato potrà richiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato può chiedere per iscritto al valutatore, entro 5 giorni dalla data di presa visione della valutazione, il riesame della stessa, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore, entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame, risponde ugualmente per iscritto accogliendo l'istanza, ovvero motivando il diniego.

Nel caso in cui il valutatore e il valutato raggiungano un accordo su una diversa valutazione, la nuova scheda, sottoscritta da entrambe le parti, andrà a sostituire la precedente, altrimenti il valutato, fermo restando il diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, potrà chiedere per iscritto, entro 30 giorni dal ricevimento del diniego, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione all'Ufficio competente.

Per i dirigenti di uffici di livello dirigenziale non generale e per il personale di staff, il Conciliatore viene individuato annualmente nel dirigente di I fascia di altra struttura, in concomitanza con l'adozione del Piano della *performance*, mentre per il personale non dirigenziale tale figura è individuata nel dirigente di I fascia della struttura in cui presta servizio.

Per i dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione, il Conciliatore è individuato nel Titolare/Presidente dell'OIV, in virtù del ruolo di terzietà e indipendenza dello stesso.

Per i dirigenti di I fascia, in ordine ai quali l'OIV ha specifici compiti di proposta di valutazione, nonché per gli eventuali dirigenti e per il personale non dirigenziale assegnato all'OIV, la figura del Conciliatore è individuata nel Capo di Gabinetto.

Il Conciliatore, sentito il valutatore e il valutato, comunica al valutatore, entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, una motivata proposta di modifica e/o integrazione della valutazione, ovvero i motivi della conferma dell'originaria valutazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento del parere il valutatore può accogliere le modifiche e/o le integrazioni proposte dal Conciliatore, ovvero confermare la propria valutazione con nota scritta e motivata, che dovrà essere consegnata al valutato per la firma di presa visione.

## 9. CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misura del premio correlato alla *performance* individuale dei dirigenti di livello generale sarà proporzionata al valore del punteggio complessivamente ottenuto per la componente *risultati* e per la componente *comportamenti*, secondo la seguente ripartizione:

punteggio ottenuto	premio
da 95 a 100	100%
da 90 a 94,9	95%
da 89,9 a 85	90%
da 84,9 a 75	80%
da 74,9 a 65	70%
da 64,9 a 50	50%
meno di 50	nessuna retribuzione

Per i dirigenti di livello non generale e per il personale non dirigenziale l'individuazione dei criteri per la corresponsione dei premi collegati alla *performance* individuale è rimessa alla contrattazione integrativa.

## 10. DISPOSIZIONI TRANSITORIE

In sede di prima applicazione del presente SMVP, tenuto conto della recente istituzione del Ministero e delle correlate implicazioni di carattere organizzativo, i tempi indicati per gli adempimenti ivi previsti sono da considerarsi ordinatori.

Inoltre, l'esiguo numero di personale non dirigenziale, attualmente operante nel Ministero, non può che comportare un'applicazione parziale del Sistema, in ordine sia alla previsione della figura delle "alte professionalità e specializzazioni", sia alla individuazione di "piani operativi" e relativi *team*, nell'ambito di uffici dirigenziali non generali.

Ciò posto, per il corrente anno si è scelto di utilizzare ai fini della valutazione del personale non dirigenziale la seguente scheda, la cui struttura è avulsa da specificità legate alla collocazione organizzativa e/o operativa.

- **Componente risultato**

<b>Ambito operativo</b>	<b>Attività svolta/risultati raggiunti (relazione del valutatore)</b>	
	<b>Componente Corrente (MAX 40PUNTI)</b>	
	<b>Componente Standard (MAX 35 PUNTI)</b>	
	<b>Totale (max 75 punti)</b>	

- **Componente comportamento organizzativo**

<b>Fattore di valutazione</b>	<b>Condotta oggetto di valutazione</b>	<b>Punteggio (Max 2,5 per ogni condotta di valutazione)</b>
<b>Impegno e precisione nei compiti assegnati</b>	<b>Rispetto di direttive e procedure; codice di comportamento</b>	
	<b>Rispetto tempistiche e grado di accuratezza</b>	
<b>Orientamento al risultato (capacità di svolgere compiti; fronteggiare evenienze anche impreviste in autonomia; propensione alla iniziativa)</b>	<b>Capacità di individuare criticità e componenti centrali e nevralgiche di tematiche e problematiche</b>	
	<b>Adozione di iniziative adeguate entro il perimetro delle prerogative decisionali allo stesso assegnate</b>	
<b>Competenze relazionali ed operative</b>	<b>Attitudine a relazionarsi con i vertici e con i colleghi anche di altri Uffici e di altre Amministrazioni</b>	
	<b>Propensione alla condivisione delle informazioni; capacità di contribuire a migliorare procedure e prassi operative</b>	
<b>Competenze tecnico-professionali</b>	<b>Capacità di applicare costantemente le proprie conoscenze e competenze professionali in ambito di servizio</b>	
	<b>Capacità di governare le procedure caratterizzanti lo svolgimento della propria mansione</b>	
<b>Comportamento organizzativo</b>	<b>Propensione alla programmazione del lavoro</b>	
	<b>Capacità di gestire il cambiamento e di concorrere al miglioramento dell'organizzazione</b>	
<b>Totale (Max 25 punti)</b>		

# **ALLEGATI AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

## **1) MAPPATURA DEI RUOLI ORGANIZZATIVI**

## **2) SCHEDE RELAZIONI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI**

A) RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI I E II FASCIA

B) RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI II FASCIA UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE

## **3) DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

## **4) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

A) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE I FASCIA

B) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE II FASCIA

C) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE

D) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE

E) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE

## **ALLEGATO 1) MAPPATURA RUOLI ORGANIZZATIVI**

### **A) PERSONALE DIRIGENZIALE**

- SEGRETARIO GENERALE
- DIRETTORE GENERALE DI STRUTTURA
- DIRETTORE GENERALE DELL'UNITA' DI MISSIONE
- DIRIGENTE DI II FASCIA TITOLARE DI UFFICIO DI LIVELLO NON GENERALE
- DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DELL'UNITA' DI MISSIONE
- DIRIGENTE DI II FASCIA CON INCARICO PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

### **B) PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

- CAPO TEAM - RESPONSABILE DI PIANO OPERATIVO
- PERSONALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI CARATTERIZZATI DA ALTA PROFESSIONALITA' E SPECIALIZZAZIONE
- COMPONENTI DEI TEAM
- PERSONALE DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

## ALLEGATO 2) SCHEDE RELAZIONI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI

### A) RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI I E II FASCIA

VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DIRIGENZA I FASCIA E II FASCIA ANNO ...				
Dirigente				
Incarico		Inizio		fine

COMPONENTE COMPORTAMENTI DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE <u>REPORT DI SINTESI</u>	
CAPACITÀ: <u>ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI</u>	
DESCRITTORI	
1.	<i>Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse/critiche/impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive:</i>
2.	<i>Valutazione dell'impatto di normative e indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle della struttura nel suo complesso e loro traduzione operativa:</i>
3.	<i>Rispetto dei tempi procedurali</i>

CAPACITÀ: <u>GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO</u>	
DESCRITTORI	
1	<i>allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità:</i>
2	<i>programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato:</i>
3	<i>iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile):</i>
4	<i>differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori:</i>

**CAPACITÀ: LEADERSHIP E CAPACITÀ RELAZIONALI**

**DESCRITTORI**

1 *cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali:*

2 *elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni:*

3 *cura dei rapporti dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro:*

**NOTE:**

PER CIASCUN DESCRITTORE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ SOPRA INDICATE DOVRÀ ESSERE FORNITO UN **BREVE REPORT DI SINTESI** DEGLI ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO E MAGGIORMENTE CARATTERIZZANTI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA **SOLA DIMENSIONE DEI COMPORAMENTI** DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE.

Data,

Firma

## B) RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE

VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DIRIGENZA UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE ANNO...					
Dirigente					
Incarico		Inizio		fine	

COMPONENTE COMPORAMENTI DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE <u>REPORT DI SINTESI</u>	
CAPACITÀ: <u>ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI</u>	
DESCRITTORI	
1.	<i>Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse/critiche/impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive:</i>
2.	<i>Individuazione di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento:</i>
3.	<i>rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento</i>

CAPACITÀ: <u>GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO</u>	
DESCRITTORI	
1	<i>allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità:</i>
2	<i>programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato:</i>
3	<i>iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile):</i>
4	<i>differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori:</i>

**CAPACITÀ: LEADERSHIP E CAPACITÀ RELAZIONALI**

**DESCRITTORI**

1 *cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali:*

2 *elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni:*

3 *cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro:*

**NOTE:**

PER CIASCUN DESCRITTORE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ SOPRA INDICATE DOVRÀ ESSERE FORNITO UN **BREVE REPORT DI SINTESI** DEGLI ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO E MAGGIORMENTE CARATTERIZZANTI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA **SOLA DIMENSIONE DEI COMPORAMENTI** DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

Data,

Firma

## ALLEGATO 3) DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

### DIRIGENTI DI PRIMA E SECONDA FASCIA

CAPACITA'	DESCRITTORI
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse, critiche e impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive</li> <li>▪ Valutazione dell'impatto di normative e indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle della struttura nel suo complesso e loro traduzione operativa</li> <li>▪ rispetto dei tempi procedurali</li> </ul>
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato</li> <li>▪ iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile)</li> <li>▪ differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI (Max 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali</li> <li>▪ elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni</li> <li>▪ cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro</li> </ul>

### DIRIGENTI SECONDA FASCIA UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

CAPACITA'	DESCRITTORI
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse/critiche/impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive</li> <li>▪ Individuazione di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento</li> <li>▪ rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento</li> </ul>
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato</li> <li>▪ iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile)</li> <li>▪ differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali</li> <li>▪ elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni</li> <li>▪ cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro</li> </ul>

### PERSONALE RESPONSABILE PIANO OPERATIVO

CAPACITA'	DESCRITTORI
MODALITA' ORGANIZZATIVE (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assegnazione dei compiti ai componenti del team in base alle caratteristiche professionali e personali</li> <li>▪ coordinamento del gruppo anche attraverso l'integrazione delle competenze, il supporto professionale ed organizzativo al gruppo nonché la promozione di rapporti costruttivi di collaborazione</li> <li>▪ grado di autonomia e responsabilità e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> </ul>
CAPACITA' RELAZIONALI (Max 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari interni ed esterni e di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni</li> <li>▪ capacità di sviluppare e motivare i propri collaboratori, anche delegando la responsabilità rispetto ai risultati e fornendo supporto ai colleghi per il raggiungimento del risultato comune</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi con altri uffici</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precisione, accuratezza e tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati sia personalmente che all'unità organizzativa di riferimento, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ disponibilità, per esigenze organizzative, ad effettuare un orario di lavoro eccedente quello ordinario</li> <li>▪ condivisione delle competenze possedute</li> <li>▪ capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee anche in vista del raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza</li> </ul>

#### PERSONALE ALTA PROFESSIONALITA' E SPECIALIZZAZIONE

CAPACITA'	DESCRITTORI
MODALITA' ORGANIZZATIVE (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grado di autonomia e responsabilità nello svolgimento dei compiti affidati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi di collaborazione con altri colleghi</li> <li>▪ capacità di adattare la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere i risultati prefissati</li> </ul>
CAPACITA' RELAZIONALI (Max 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari interni ed esterni e di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni</li> <li>▪ supporto all'ufficio/struttura per il raggiungimento di risultati comuni</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi con altri uffici e capacità di adattamento ai diversi interlocutori</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento</li> <li>▪ qualità, continuità e affidabilità e tempestività della prestazione anche in riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza</li> <li>▪ disponibilità, per esigenze organizzative, ad effettuare un orario di lavoro eccedente quello ordinario</li> <li>▪ capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee</li> </ul>

### PERSONALE COMPONENTE DI TEAM

CAPACITA'	DESCRITTORI
MODALITA' ORGANIZZATIVE (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> <li>▪ capacità di definire piani d'azione in termini di impegno e tempi di realizzazione e di adattare la propria attività in funzione delle esigenze organizzative del team</li> <li>▪ capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze e disponibilità a sperimentare attività e azioni nuove</li> </ul>
CAPACITA' RELAZIONALI (Max 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ capacità di adattamento ai diversi interlocutori e utilizzo di modalità e linguaggio appropriati per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni, ivi compresi i colleghi e il dirigente</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi con altri uffici sulla base del dialogo e dell'ascolto</li> <li>▪ collaborazione e integrazione nel gruppo</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento</li> <li>▪ qualità, continuità e affidabilità e tempestività della prestazione anche in riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza</li> <li>▪ disponibilità, per esigenze organizzative, ad effettuare un orario di lavoro eccedente quello ordinario</li> <li>▪ condivisione delle competenze possedute</li> </ul>

### PERSONALE UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E OIV

CAPACITA'	DESCRITTORI
MODALITA' ORGANIZZATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi di collaborazione con altri colleghi e condivisione delle competenze possedute nel rispetto del principio di riservatezza</li> <li>▪ capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze e flessibilità nello svolgimento della propria attività in funzione delle esigenze organizzative assicurando la reperibilità e la disponibilità</li> </ul>
CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari interni ed esterni</li> <li>▪ capacità di sviluppare i rapporti costruttivi con altri uffici sulla base del dialogo e dell'ascolto</li> <li>▪ capacità di adattamento ai diversi interlocutori</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adeguatezza delle capacità possedute alle funzioni da svolgere, avuto riguardo ai titoli professionali, culturali e scientifici e alle esperienze maturate</li> <li>▪ precisione, accuratezza e tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento</li> <li>▪ qualità, continuità e affidabilità della prestazione</li> <li>▪ capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee</li> </ul>

## ALLEGATO 4) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

### A) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE I FASCIA

<b>DIRIGENTE I FASCIA</b>	
<b>STRUTTURA</b>	
<b>INIZIO INCARICO</b>	<b>FINE INCARICO</b>

<b>A – COMPORTAMENTI (Peso 25%)</b>			
<b>CAPACITA'</b>	<b>DESCRITTORI</b>	<b>RANGE PUNTEGGIO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse/critiche/impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive</li> <li>▪ Valutazione dell'impatto di normative e indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle della struttura nel suo complesso e loro traduzione operativa</li> <li>▪ rispetto dei tempi procedurali</li> </ul>	<p>Ottimo: 10</p> <p>Buono: 8</p> <p>Sufficiente: 6</p> <p>Insufficiente: 4</p>	
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato</li> <li>▪ iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile)</li> </ul>	<p>Ottimo: 10</p> <p>Buono: 8</p> <p>Sufficiente: 6</p> <p>Insufficiente: 4</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori <i>(alla valutazione di tale descrittore vanno riservati 3 dei 10 punti complessivi associati alla capacità in oggetto)</i></li> </ul>		
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI (Max 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali</li> <li>▪ elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni</li> <li>▪ cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro</li> </ul>	<p>Ottimo: 5</p> <p>Buono: 4</p> <p>Sufficiente: 3</p> <p>Insufficiente: 2</p>	
<b>TOTALE</b>			<b>__ / 25</b>

<b>B – RISULTATI (Peso 75%)</b>				
<b>OBIETTIVI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>INCIDENZA RISULTATO</b>	<b>PUNTEGGIO PONDERATO</b>
<b>TOTALE</b>				<b>/</b>
<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNUALE</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>INCIDENZA RISULTATO</b>	<b>PUNTEGGIO PONDERATO</b>
<b>TOTALE</b>				<b>/</b>
<b>TOTALE RISULTATI</b>				<b>__ / 75</b>

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA – COMPORAMENTI (A) + RISULTATI (B)</b>	
<b>Punteggio conseguito in relazione ai risultati</b>	
<b>Punteggio conseguito in relazione ai comportamenti organizzativi</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE (A + B)</b>	<b>__ / 100</b>

<b>NOTE</b>

<b>Data</b>	
-------------	--

<b>Il Valutatore</b>	<b>Il Valutato</b>

**B) SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE II FASCIA**

<b>DIRIGENTE I FASCIA</b>	
<b>STRUTTURA</b>	
<b>UFFICIO II LIVELLO</b>	
<b>INIZIO INCARICO</b>	<b>FINE INCARICO</b>

<b>A – COMPORAMENTI (Peso 25%)</b>			
<b>CAPACITA'</b>	<b>DESCRITTORI</b>	<b>RANGE PUNTEGGIO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse/critiche/impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive</li> <li>▪ Valutazione dell'impatto di normative e indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle della struttura nel suo complesso e loro traduzione operativa</li> <li>▪ rispetto dei tempi procedurali</li> </ul>	<p>Ottimo: 10</p> <p>Buono: 8</p> <p>Sufficiente: 6</p> <p>Insufficiente: 4</p>	
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO (Max 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato</li> <li>▪ iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile)</li> </ul> <p>▪ differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori <i>(alla valutazione di tale descrittore vanno riservati 3 dei 10 punti complessivi associati alla capacità in oggetto)</i></p>	<p>Ottimo: 10</p> <p>Buono: 8</p> <p>Sufficiente: 6</p> <p>Insufficiente: 4</p>	
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI (Max 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali</li> <li>▪ elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni</li> <li>▪ cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro</li> </ul>	<p>Ottimo: 5</p> <p>Buono: 4</p> <p>Sufficiente: 3</p> <p>Insufficiente: 2</p>	
<b>TOTALE</b>			<b>__ / 25</b>

B – RISULTATI (Peso 75%)				
OBIETTIVI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNUALE	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/
TOTALE RISULTATI				__ / 75

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – COMPORAMENTI (A) + RISULTATI (B)	
Punteggio conseguito in relazione ai risultati	
Punteggio conseguito in relazione ai comportamenti organizzativi	
PUNTEGGIO FINALE (A + B)	__ / 100

NOTE

Data	
------	--

Il Valutatore	Il Valutato

**C) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE**

<b>DIRIGENTE</b>			
<b>UFFICIO DIRETTA COLLABORAZIONE</b>			
<b>INIZIO VALUTAZIONE</b>		<b>FINE VALUTAZIONE</b>	

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>CAPACITA'</b>	<b>DESCRITTORI</b>	<b>VALUTAZIONE DESCRITTIVA</b>
<b>ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contestualizzazione dei problemi e risoluzione delle situazioni complesse/critiche/impreviste attraverso le soluzioni più idonee e le eventuali azioni correttive</li> <li>▪ Individuazione di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento</li> <li>▪ rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento</li> </ul>	
<b>GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato</li> <li>▪ iniziative, anche formative, volte alla valorizzazione e la crescita del personale e al benessere organizzativo (promozione delle pari opportunità e delle forme di lavoro flessibile)</li> <li>▪ differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori</li> </ul>	
<b>LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cura delle relazioni con gli stakeholder e con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali</li> <li>▪ elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni</li> <li>▪ cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro</li> </ul>	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>		<b>__ / 100</b>

<b>NOTE</b>

<b>Data</b>	
-------------	--

<b>Il Valutatore</b>	<b>Il Valutato</b>

**D) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

<b>DIPENDENTE</b>			
<b>STRUTTURA</b>			
<b>UFFICIO</b>			
<b>RUOLO (*)</b>			
<b>INIZIO VALUTAZIONE</b>		<b>FINE VALUTAZIONE</b>	

(\*) Indicazione del ruolo: Responsabile Piano Operativo, Alta professionalità e specializzazione, Componente di Team)

<b>A – COMPORAMENTI (Peso 25%)</b>	
<b>Capacità</b>	<b>Punteggio</b>
Modalità Organizzative (peso 10)	
Capacità Relazionali (peso 5)	
Capacità Realizzative e Professionali (peso 10)	
<b>TOTALE</b>	<b>__ / 25</b>

<b>B – RISULTATI (Peso 75%)</b>				
<b>OBIETTIVI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE</b>	<b>INCIDENZA RISULTATO</b>	<b>PUNTEGGIO PONDERATO</b>
<b>TOTALE RISULTATI</b>				<b>__ / 75</b>

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA – COMPORAMENTI (A) + RISULTATI (B)</b>	
<b>Punteggio conseguito in relazione ai risultati</b>	
<b>Punteggio conseguito in relazione ai comportamenti organizzativi</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE (A + B)</b>	<b>__ / 100</b>

<b>NOTE</b>

<b>Data</b>	
-------------	--

<b>Il Valutatore</b>	<b>Il Valutato</b>

## DESCRITTORI E PUNTEGGI DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

<b>Personale responsabile Piano Operativo</b>		
CAPACITA'	DESCRITTORI	RANGE PUNTEGGIO
MODALITA' ORGANIZZATIVE (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assegnazione dei compiti ai componenti del team in base alle caratteristiche professionali e personali</li> <li>▪ coordinamento del gruppo anche attraverso l'integrazione delle competenze, il supporto professionale ed organizzativo al gruppo nonché la promozione di rapporti costruttivi di collaborazione</li> <li>▪ grado di autonomia e responsabilità e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> </ul>	Ottimo: 10 Buono: 8 Sufficiente: 6 Insufficiente: 4
CAPACITA' RELAZIONALI (peso 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari interni ed esterni e di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni</li> <li>▪ capacità di sviluppare e motivare i propri collaboratori, anche delegando la responsabilità rispetto ai risultati e fornendo supporto ai colleghi per il raggiungimento del risultato comune</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi con altri uffici</li> </ul>	Ottimo: 5 Buono: 4 Sufficiente: 3 Insufficiente: 2
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precisione, accuratezza e tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati sia personalmente che all'unità organizzativa di riferimento, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento nel rispetto dei principi di legalità e integrità</li> <li>▪ disponibilità, per esigenze organizzative, ad effettuare un orario di lavoro eccedente quello ordinario</li> <li>▪ condivisione delle competenze possedute</li> <li>▪ capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee anche in vista del raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza</li> </ul>	Ottimo: 10 Buono: 8 Sufficiente: 6 Insufficiente: 4

<b>Alta professionalità e specializzazione</b>		
CAPACITA'	DESCRITTORI	RANGE PUNTEGGIO
MODALITA' ORGANIZZATIVE (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grado di autonomia e responsabilità nello svolgimento dei compiti affidati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi di collaborazione con altri colleghi</li> <li>▪ capacità di adattare la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere i risultati prefissati</li> </ul>	Ottimo: 10 Buono: 8 Sufficiente: 6 Insufficiente: 4
CAPACITA' RELAZIONALI (peso 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari interni ed esterni e di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni</li> <li>▪ supporto all'ufficio/struttura per il raggiungimento di risultati comuni</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi con altri uffici e capacità di adattamento ai diversi interlocutori</li> </ul>	Ottimo: 5 Buono: 4 Sufficiente: 3 Insufficiente: 2
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento</li> <li>▪ qualità, continuità e affidabilità e tempestività della prestazione anche in riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza</li> <li>▪ disponibilità, per esigenze organizzative, ad effettuare un orario di lavoro eccedente quello ordinario</li> <li>▪ capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee</li> </ul>	Ottimo: 10 Buono: 8 Sufficiente: 6 Insufficiente: 4

Componente di Team		
CAPACITA'	DESCRITTORI	RANGE PUNTEGGIO
MODALITA' ORGANIZZATIVE (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile</li> <li>▪ capacità di definire piani d'azione in termini di impegno e tempi di realizzazione e di adattare la propria attività in funzione delle esigenze organizzative del team</li> <li>▪ capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze e disponibilità a sperimentare attività e azioni nuove</li> </ul>	<p>Ottimo: 10</p> <p>Buono: 8</p> <p>Sufficiente: 6</p> <p>Insufficiente: 4</p>
CAPACITA' RELAZIONALI (peso 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ capacità di adattamento ai diversi interlocutori e utilizzo di modalità e linguaggio appropriati per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni, ivi compresi i colleghi e il dirigente</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi con altri uffici sulla base del dialogo e dell'ascolto</li> <li>▪ collaborazione e integrazione nel gruppo</li> </ul>	<p>Ottimo: 5</p> <p>Buono: 4</p> <p>Sufficiente: 3</p> <p>Insufficiente: 2</p>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento</li> <li>▪ qualità, continuità e affidabilità e tempestività della prestazione anche in riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza</li> <li>▪ disponibilità, per esigenze organizzative, ad effettuare un orario di lavoro eccedente quello ordinario</li> <li>▪ condivisione delle competenze possedute</li> </ul>	<p>Ottimo: 10</p> <p>Buono: 8</p> <p>Sufficiente: 6</p> <p>Insufficiente: 4</p>

**E) SCHEDE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENZIALE DI DIRETTA COLLABORAZIONE**

<b>DIPENDENTE</b>			
<b>STRUTTURA</b>			
<b>UFFICIO</b>			
<b>RUOLO</b>	Uffici di diretta collaborazione e OIV		
<b>INIZIO VALUTAZIONE</b>		<b>FINE VALUTAZIONE</b>	

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>CAPACITA'</b>	<b>DESCRITTORI</b>	<b>VALUTAZIONE DESCRITTIVA</b>
<b>MODALITA' ORGANIZZATIVE</b> (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalita' agile</li> <li>▪ promozione di rapporti costruttivi di collaborazione con altri colleghi e condivisione delle competenze possedute nel rispetto del principio di riservatezza</li> <li>▪ capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze e flessibilità nello svolgimento della propria attività in funzione delle esigenze organizzative assicurando la reperibilità e la disponibilità</li> </ul>	
<b>CAPACITA' RELAZIONALI</b> (peso 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari interni ed esterni</li> <li>▪ capacità di sviluppare i rapporti costruttivi con altri uffici sulla base del dialogo e dell'ascolto</li> <li>▪ capacità di adattamento ai diversi interlocutori</li> </ul>	
<b>CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI</b> (peso 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adeguatezza delle capacità possedute alle funzioni da svolgere, avuto riguardo ai titoli professionali, culturali e scientifici e alle esperienze maturate</li> <li>▪ precisione, accuratezza e tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento</li> <li>▪ qualità, continuità e affidabilità della prestazione</li> <li>▪ capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee</li> </ul>	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>		<b>__ / 100</b>

<b>NOTE</b>

<b>Data</b>	
-------------	--

<b>Il Valutatore</b>	<b>Il Valutato</b>

## **APPENDICE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **SEZIONE 1) FORMAT SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE**

- A) SCHEDA ATTRIBUZIONE OBIETTIVO ANNUALE DI *PERFORMANCE* ISTITUZIONALE-ORGANIZZATIVA ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO
- B) SCHEDA ATTRIBUZIONE OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE GESTIONALE-ORGANIZZATIVA AGLI UFFICI DI II LIVELLO
- C) SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE PIANO OPERATIVO
- D) SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE PIANO INDIVIDUALE

### **SEZIONE 2) FORMAT SCHEDE DI RENDICONTAZIONE**

- A) SCHEDA RENDICONTO DIRETTIVA I LIVELLO PER IL PERIODO
- B) SCHEDA DI RENDICONTAZIONE PERFORMANCE ISTITUZIONALE-ORGANIZZATIVA – UNITÀ ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE
- C) SCHEDA RENDICONTAZIONE OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE GESTIONALE-ORGANIZZATIVA - II LIVELLO
- D) SCHEDA RENDICONTAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA II LIVELLO CON PUNTEGGIO
- E) SCHEDA DI RENDICONTAZIONE PIANO OPERATIVO CON PUNTEGGIO

## SEZIONE 1) FORMAT SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE

### A) SCHEDA ATTRIBUZIONE OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE-ORGANIZZATIVA ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO

OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE (anno)	
Centro di responsabilità amministrativa (CDR)	
Responsabile del CDR	
Uffici dirigenziali di II livello (referenti)	
<b>Obiettivo specifico collegato</b>	
<b>Obiettivo annuale collegato</b>	
Codice Obiettivo	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso dell'obiettivo	%

RISORSE FINANZIARIE		
Missione	Programma	Azione

INDICATORI STRATEGICI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	202__

FASI OBIETTIVO					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
TOTALE					%

**B) SCHEDA ATTRIBUZIONE OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE GESTIONALE-ORGANIZZATIVA AGLI UFFICI DI II LIVELLO**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE (anno)</b>	
Centro di responsabilità amministrativa (CDR)	
Struttura/Ufficio	Div.
Responsabile	Dirigente Div.
In Direttiva I livello	SI/NO
Codice Obiettivo organizzativo annuale	Indicare Codice
Codice Obiettivo organizzativo del CDR	Indicare Codice
Codice Obiettivo	Indicare codice dell'obiettivo di II livello che si sta formulando
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso obiettivo	___/ %

<b>RISORSE FINANZIARIE</b>		
Missione	Programma	Azione

<b>INDICATORI STRATEGICI</b>				<b>VALORI TARGET</b>	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	Anno di riferimento dell'obiettivo
1					
2					
3					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>Totale</b>					



## DESCRIZIONE SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE

**SCHEDA A):** la scheda di attribuzione obiettivo annuale di performance istituzionale-organizzativa all'unità organizzativa di I livello è compilata (dal titolare del CdR) per ciascuno degli obiettivi assegnati alla Direzione generale e riportati nella II colonna del quadro sinottico della Direttiva 2022.

La voce **Peso dell'obiettivo** riporterà l'incidenza percentuale dell'obiettivo.

La voce **metodo di calcolo** riporterà l'indicatore prescelto per la misurazione, in sede programmatica, ricognitiva e di consuntivazione, del singolo obiettivo.

Nel riquadro **FASI OBIETTIVO**, il *risultato atteso* sarà dato dal valore fissato in termini dell'indicatore fisico prescelto, mentre il *peso* sarà dato dalla espressione percentuale del valore di cui alla voce *Peso dell'obiettivo*.

**SCHEDA B):** la scheda attribuzione obiettivi annuali di performance gestionale-organizzativa agli uffici di II livello è compilata (dal dirigente di livello non generale) per ciascuno degli obiettivi assegnati all'Ufficio di II livello di cui è responsabile. Vengono presi a riferimento gli obiettivi gestionali al cui perseguimento l'Ufficio risulta essere preposto secondo quanto riportato nella IV colonna del quadro sinottico della Direttiva, eventualmente con l'integrazione di ulteriori obiettivi individuati - comunque in coerenza con il substrato strategico di fondo esposto nella Direttiva medesima - nell'ambito della Programmazione di II livello. In via preliminare, pertanto, occorrerà determinare il novero degli obiettivi *gestionali* assegnati all'ufficio ed operare una ricognizione della relativa incidenza percentuale sul totale delle attività ad appannaggio della singola unità dirigenziale non generale.

La voce **Peso dell'obiettivo** riporterà il concorso percentuale dell'obiettivo.

La voce **metodo di calcolo** riporterà l'indicatore prescelto per la misurazione, in sede programmatica, ricognitiva e di consuntivazione, del singolo obiettivo.

Nel riquadro **FASI OBIETTIVO**, il *risultato atteso* sarà dato dal valore fissato in termini dell'indicatore fisico prescelto, mentre il *peso* sarà dato dalla espressione percentuale del valore di cui alla voce *Peso dell'obiettivo*.

**SCHEDA C):** la scheda di programmazione piano operativo viene compilata (dal dirigente non generale) con riferimento alla unità di II livello di cui è responsabile.

Nel riquadro relativo a **PERSONALE ASSEGNATO ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA** vengono riportati i nominativi dei dipendenti assegnati a un determinato contesto operativo; per ciascuno di essi, nell'ultima colonna di tale riquadro, si riporta il ruolo istituzionale ed organizzativo svolto e la percentuale di concorso, del soggetto medesimo, ai singoli processi in cui può essere frazionata l'attività del contesto operativo di riferimento (Unità organizzativa; Gruppo; Area). La distribuzione del coinvolgimento operativo di un dipendente tra le diverse branche di attività dell'ufficio, in quanto ad appannaggio del Responsabile dell'unità organizzativa, verrà operata sulla base di criteri gerarchico -organizzativi ed in relazione al bagaglio di competenze/preparazione del singolo soggetto.

Nel riquadro **ATTIVITA' DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA**, viene riportata la descrizione dell'alveo operativo di competenza, con il riferimento (sempre in coerenza con le risultanze delle schede di cui all'allegato 2) ai parametri adottati come oggetto degli indicatori di calcolo.

Sulla base delle risultanze analitiche generate dall'utilizzo degli indicatori di calcolo, il soggetto valutatore potrà formulare la misurazione del risultato raggiunto rispetto ai parametri definiti in sede di pianificazione.

Nel riquadro relativo a **OBIETTIVI AFFIDATI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA** occorre riportare i dati inerenti ai singoli obiettivi gestionali assegnati all'Ufficio di II livello (in coerenza con le risultanze delle schede b)

**SCHEDA D):** la scheda di programmazione piano individuale tale scheda viene compilata dal dirigente non generale per ogni singolo dipendente della unità di cui è titolare. Nel riquadro **OBIETTIVI AFFIDATI AL DIPENDENTE**, vengono elencati gli obiettivi perseguiti dalla Unità di II livello con la indicazione, accanto a ciascuno, della quota percentuale di concorso.

## SEZIONE 2) FORMAT SCHEDE DI RENDICONTAZIONE

### A) SCHEDA RENDICONTO DIRETTIVA I LIVELLO PER IL PERIODO

OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE			
Centro di responsabilità amministrativa			
Codice			
Obiettivo			
Descrizione			
Direttore			
Referente			
Azione			
Altri Uffici del Ministero coinvolti			
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti			
Data di inizio		Data di completamento	
Peso obiettivo	___/%		

INDICATORI					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

Note	
------	--

FASI DI ATTUAZIONE			
Descrizione sintetica delle modalità operative di realizzazione dell'obiettivo			
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> (Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)	%

**B) SCHEDA DI RENDICONTAZIONE PERFORMANCE ISTITUZIONALE-ORGANIZZATIVA – UNITÀ ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE**

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE</b>	
Centro di responsabilità amministrativa	
Responsabile	
Codici obiettivi	A B C
Obiettivo A	
Descrizione	
Peso obiettivo	___/%
Obiettivo B	
Descrizione	
Peso obiettivo	___/%
Obiettivo C	
Descrizione	
Peso obiettivo	___/%

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Codice obiettivo			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Peso dell'obiettivo	%	Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%
		Punteggio attribuito all'obiettivo	
Codice			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Peso dell'obiettivo	%	Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%
		Punteggio attribuito all'obiettivo	
<b>Punteggio attribuito alla performance dell'unità organizzativa</b> (somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi)			

**C) SCHEDA RENDICONTAZIONE OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE GESTIONALE-ORGANIZZATIVA - II LIVELLO**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE</b>	
Centro di responsabilità amministrativa	
Codice	
Obiettivo	
Descrizione	
Direttore	
Referente	
Azione	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	Data di completamento
Peso obiettivo	___/%

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

Note	
------	--

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Descrizione sintetica delle modalità operative di realizzazione dell'obiettivo			
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%



**D) SCHEDA RENDICONTAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA II LIVELLO CON PUNTEGGIO**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE - ANNO							
Centro di responsabilità amministrativa							
Struttura /Ufficio							
Responsabile							
Codici obiettivi	A B C	In Direttiva di I livello	SI/NO	Codice obiettivo organizzativo annuale		Codice obiettivo organizzativo del CDR	
Obiettivo A							
Descrizione							
Peso obiettivo	___/%						
Obiettivo B							
Descrizione							
Peso obiettivo	___/%						
Obiettivo C							
Descrizione							
Peso obiettivo	___/%						

INDICATORI					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					
3					

FASI DI ATTUAZIONE					
Codice obiettivo					
Inizio previsto			Termine previsto		
Inizio effettivo			Termine effettivo		
Risultato atteso					
Peso dell'obiettivo	%		Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%	
			Punteggio attribuito all'obiettivo		
Codice					
Inizio previsto			Termine previsto		
Inizio effettivo			Termine effettivo		
Risultato atteso					
Peso dell'obiettivo	%		Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%	
			Punteggio attribuito all'obiettivo		
<b>Punteggio attribuito alla performance dell'unità organizzativa</b> <i>(somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi)</i>					
IL DIRETTORE GENERALE					

## E) SCHEDA DI RENDICONTAZIONE PIANO OPERATIVO CON PUNTEGGIO

<b>PIANO OPERATIVO (SCHEDA SINTETICA RENDICONTO)</b>
<b>DIREZIONE/UFFICIO</b>
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA CUI IL PERSONALE È ASSEGNATO</b>

<b>PERSONALE ASSEGNATO ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b>			
<b>NOME</b>	<b>COGNOME</b>	<b>DATA DI NASCITA</b>	<b>RUOLO e % di impegno</b>

<b>SINTESI OBIETTIVI AFFIDATI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b>	
<b>DESCRIZIONE SINTETICA</b>	<b>PESO</b>
1)	%
2)	
3)	
4)	

<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>			
<b>NUMERO OBIETTIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>GRADO AVANZAMENTO OBIETTIVO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO</b>
1)	%	%	
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b> <i>(somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi)</i>			
IL DIRIGENTE		IL RESPONSABILE DEL PIANO	

## DESCRIZIONE SCHEDE DI RENDICONTAZIONE

**SCHEDA A):** tale scheda è finalizzata alla rendicontazione delle attività riportate nella scheda a) di programmazione. la scheda viene compilata (dal titolare del Cdr) per ognuno degli obiettivi di cui alla II colonna del quadro sinottico della Direttiva. La rendicontazione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo viene operata sulla base dell'articolazione del periodo di riferimento in fasi.

Il **peso dell'obiettivo** esprime l'incidenza percentuale di quell'obiettivo.

**SCHEDA B):** la scheda di tipo riepilogativo, per obiettivi e rendimenti, viene compilata dall'OIV secondo le risultanze delle schede prodotte dalla Direzione generale sulla base del format della precedente scheda A).

**SCHEDA C):** tale scheda è finalizzata alla rendicontazione delle attività riportate nella scheda b) di programmazione. la scheda viene compilata dal dirigente non generale per ognuno degli obiettivi gestionali di cui alla IV colonna del quadro sinottico della Direttiva, assegnati alla unità di cui lo stesso è responsabile. La rendicontazione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo viene operata sulla base dell'articolazione del periodo di riferimento in fasi.

Il **peso dell'obiettivo** esprime l'incidenza percentuale di quell'obiettivo. Tale peso verrà ripartito tra le varie fasi: accanto alla quota del **peso della fase** verrà riportato il valore relativo allo stato di avanzamento registrato. La scheda alla fine riporta il peso totale delle fasi ed il livello di raggiungimento dell'obiettivo.

**SCHEDA D):** è la scheda di rendicontazione di tipo riepilogativo per obiettivi e rendimenti, da compilare a cura dell'OIV, con riferimento alle Unità di II livello. Nella predetta scheda trovano aggregazione i dati rilevati per tutti gli obiettivi (in sede di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione) assegnati all'Ufficio dirigenziale di livello non generale.

**SCHEDA E):** la scheda è finalizzata alla rendicontazione delle attività riportate nella scheda D) di programmazione. Tale scheda costituisce lo strumento riepilogativo di rendicontazione sulla attività delle risorse umane del singolo ufficio dirigenziale di livello non generale.