

Prot. n. 428/10

Roma, 12 ottobre 2010

A tutti i Dirigenti Sindacali CONFISAL-UNSA Beni Culturali  
A tutte le R.S.U. CONFISAL-UNSA Beni Culturali  
A tutti i lavoratori del Ministero per i Beni e le Attività Culturali

LORO SEDI

**COMUNICATO N. 43/10**

**TAVOLO POLITICO DEL 20 OTTOBRE 2010**  
**Informativa sulle linee di indirizzo del**  
**Ministro in ordine alla politica del personale.**

Si comunica che il giorno 20 ottobre 2010 alle ore 15.00, presso la sala riunioni del Ministro al 2 piano del Collegio Romano, si terrà un incontro con il Capo di Gabinetto e la delegazione dell'Amministrazione Centrale.

Detto incontro servirà a fornire alle Organizzazioni Sindacali l'informativa necessaria sulle linee di indirizzo del Ministro in ordine alla politica del personale.

A tal proposito riteniamo utile fornire in anteprima l'allegato manuale operativo per il sistema di valutazione per i dirigenti e per il personale predisposto ai sensi del Decreto Legislativo n. 150/2009 (Riforma Brunetta).

A riguardo sarà comunque nostra cura tenervi aggiornati in merito.

Cordiali saluti

IL SEGRETARIO NAZIONALE  
(Dott. Giuseppe Urbino)



*Ministero*  
*per i Beni e le Attività Culturali*  
Direzione Generale per l'Organizzazione, gli Affari generali,  
l'Innovazione, il Bilancio ed il Personale  
Ufficio di Direzione

Roma, 11.10.2010

Alle OO.SS.  
LORO SEDI

PROT. 37733 CL. 10.07.00/1

e p.c.

All'Organismo Indipendente  
di Valutazione

Al Gabinetto del Ministro

Al Segretario Generale

LORO SEDI

OGGETTO: Sistema di misurazione e valutazione della performance. Manuali operativi – Informativa.

L'Organismo Indipendente di Valutazione "OIV" ha inviato il 30 settembre alla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche "CiVIT" e al sig. Ministro il Sistema di misurazione e valutazione della performance, con allegati i due Manuali operativi per la valutazione dei dirigenti e del personale.

In attesa che la CiVIT si pronunci, come previsto nella delibera n. 104/2010, si inviano a codeste OO.SS., su richiesta dell'OIV, i seguenti documenti per l'informativa prevista dalla norma:

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance.
2. Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti.
3. Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale.

IL DIRETTORE GENERALE  
(Arch. Antonia P. Recchia)



*Ministero per i Beni e le Attività  
Culturali*

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

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

**SETTEMBRE 2010**

# 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

## 1.1 Riferimenti normativi

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance è definito in coerenza con il dettato normativo della legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, e del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - di seguito "Decreto" - che introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, introdotto a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

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

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

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

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

- al comma 1, che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi*".

In sede di prima attuazione del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* -di seguito “Sistema” - è definito dagli OIV secondo gli indirizzi della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche - di seguito “CiVIT” - costituita ai sensi dell’art. 13 del Decreto.

La CiVIT, con la delibera n.89 del 29 luglio 2010, ha indicato gli Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa*, riservandosi di fornire ulteriori indirizzi con riferimento alla misurazione e alla valutazione della *performance individuale*, nonché i modelli per la valutazione organizzativa e le modalità del Piano e della Relazione della Performance.

Con la successiva delibera n. 104 del 2 settembre 2010, la CiVIT ha fornito ulteriori indirizzi per la definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010 affinché lo stesso possa essere effettivamente operativo a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del Decreto).

## **1.2 La struttura organizzativa**

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

Si illustra, pertanto, qui di seguito l’attuale struttura organizzativa del Ministero per i beni e le attività culturali.

L’ apparato amministrativo del Ministero è disciplinato dal DPR 26 novembre 2007, n. 233, così come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 2 luglio 2009, n. 91.

La dotazione organica dei dirigenti di prima fascia è di 29 unità, mentre è di 194 quella dei dirigenti di seconda fascia.

Il Ministero risulta articolato in otto strutture di livello dirigenziale generale centrali e in diciassette uffici dirigenziali di livello generale periferici, coordinati da un Segretario Generale, nonché in due Uffici dirigenziali di livello generale presso l’Ufficio di Gabinetto dell’On.le Ministro.

La direzione dell’OIV, organo monocratico - costituito con D.M. 28 aprile 2010 e che sostituisce dal 30 aprile 2010 il Servizio di Controllo Interno - è affidata dal Ministro ad un Dirigente con incarico di funzione dirigenziale di livello generale, conferito ai sensi dell’art. 19, comma 10, del d.lgs. 165/2001, nei limiti della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia.

Il Segretariato generale e le otto Direzioni generali centrali, nonché il Gabinetto dell’On. le Ministro sono individuati quali centri di

responsabilità amministrativa (CRA), mentre le diciassette strutture dirigenziali periferiche sono centri di costo, così come l'OIV .

Sono inoltre conferiti, ai sensi dell'art. 19, comma 10, del d.lgs. 165/2001, al di fuori della relativa dotazione organica, due incarichi di funzioni dirigenziali di livello generale, uno presso il Gabinetto e uno presso il Segretariato Generale.

Nella tabella che segue sono individuati i CRA del Ministero.

Tabella 1

<b>CENTRO DI RESPONSABILITA'</b>
<b>Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro</b>
<b>Segretariato generale</b>
<b>Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale</b>
<b>Direzione generale per le antichità</b>
<b>Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee</b>
<b>Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale</b>
<b>Direzione generale per gli archivi</b>
<b>Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore</b>
<b>Direzione generale per il cinema</b>
<b>Direzione generale per lo spettacolo dal vivo</b>

Il Segretario generale è nominato ai sensi dell'art. 19, comma 3, del d.lgs. 165/2001 e, in conformità a quanto disposto dall'art.6 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n.300, opera alle dirette dipendenze del Ministro; assicura il coordinamento e l'unità dell'azione amministrativa, coordina gli uffici di livello dirigenziale generale, riferisce periodicamente al Ministro gli esiti della sua attività. In particolare, esercita le funzioni di indirizzo e coordinamento previste dall'art. 2, commi 3 e 4 del DPR 233/2007, così come modificato dal DPR 91/2009.

Con DM. 20 luglio 2009 gli uffici dirigenziali di livello non generale dell'amministrazione centrale e periferica sono stati così individuati :

## Amministrazione Centrale

<b>CRA</b>	<b>Unità organizzative dirigenziali</b>
Gabinetto*	n. 4*
Segretariato generale**	n. 2**
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	n. 6
Direzione generale per le antichità	n. 3
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea	n. 5
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	n. 2
Direzione generale per gli archivi	n. 3
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	n. 3
Direzione generale per il cinema	n. 3
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	n. 3

\* Inclusi due Dirigenti di II fascia assegnati alla Struttura tecnica permanente di misurazione della performance presso l'OIV;

\*\* Esclusi i 14 Dirigenti assegnati al Servizio Ispettivo.

## Amministrazione Periferica

### **Unità organizzative dirigenziali**

Uffici periferici (Soprintendenze, Archivi e Biblioteche e Soprintendenze Archivistiche)	n. 124
Istituti centrali (art. 15, comma 1, D.P.R. n. 233/2007 e successive modificazioni)	n. 7
Istituti nazionali (art. 15, comma 1-bis), D.P.R. n. 233/2007 e successive modificazioni)	n. 4
Istituti dotati di autonomia speciale (art. 15, comma 3, D.P.R. n. 233/2007 e successive modificazioni)	n. 11

Amministrazione periferica

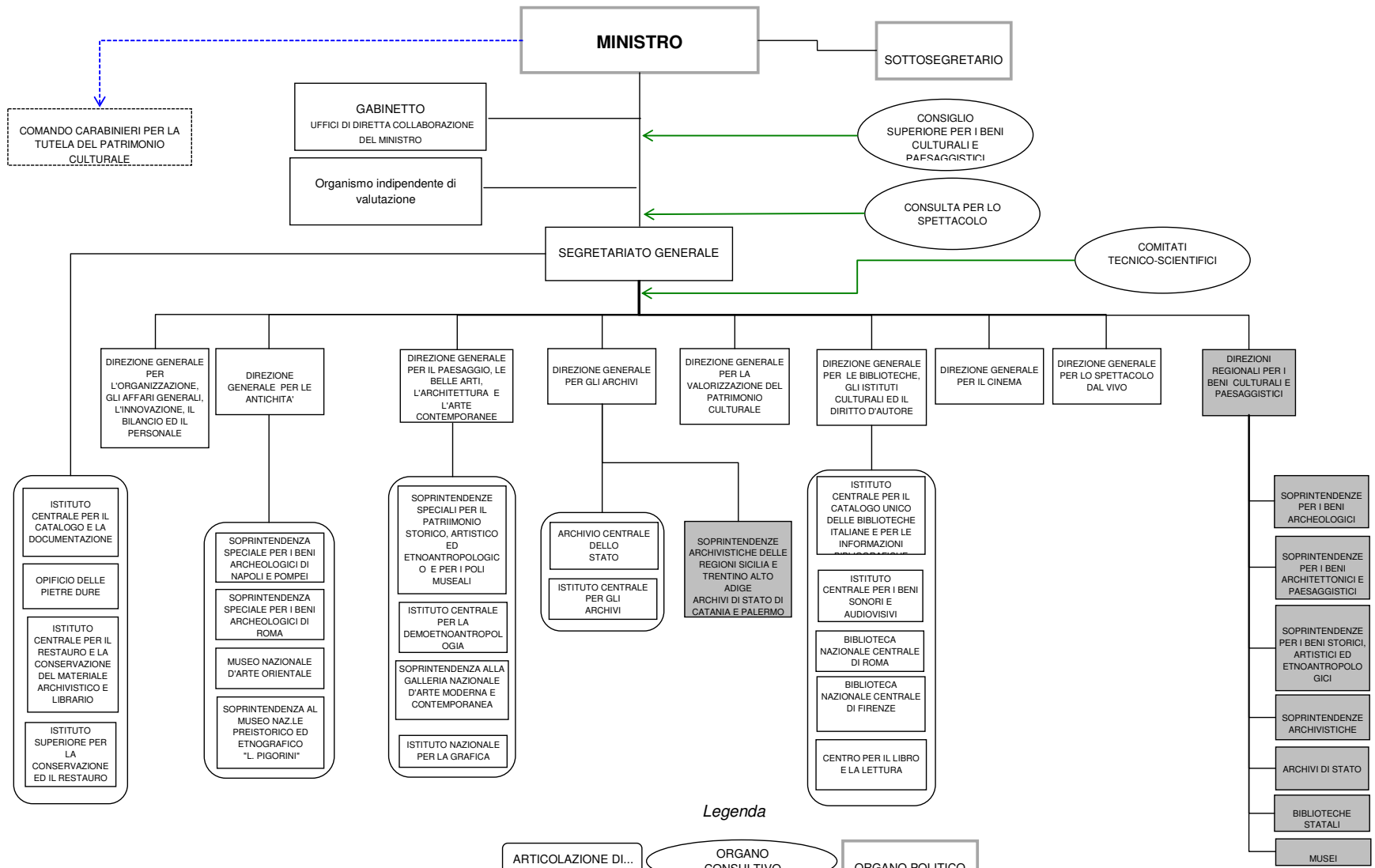
**Unità organizzative non dirigenziali**

Uffici periferici (Soprintendenze, Archivi            Biblioteche Soprintendenze Archivistiche)	e n. 100
---	-------------

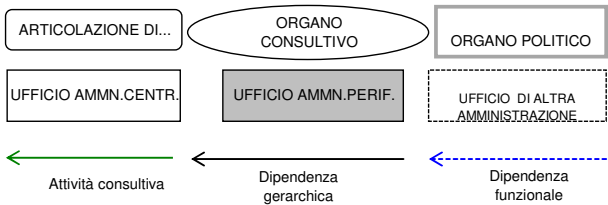
Presso il Ministero opera altresì il Comando Carabinieri per la tutela del patrimonio culturale, che risponde funzionalmente al Ministro (d.lgs. 368/98, art.3, c.4; d.lgs. 307/2001) e che è incaricato del recupero dei beni culturali illecitamente esportati e trafugati all'estero, in collegamento funzionale con l'Interpol e le altre polizie transfrontaliere.

**Si rappresenta qui di seguito l'Organigramma del Ministero pubblicato sul sito istituzionale dell'Amministrazione**





**Legenda**



### 1.3 Le risorse umane delle aree

Nella tabella seguente è riportata la dotazione organica del personale suddiviso nelle tre aree, pari a 21.232 unità, unitamente al personale in effettivo servizio, al 30 giugno 2010.

AREA	Organico	Servizio
III	5.502	5.173
II	14.695	13.885
I	1.035	1.094
<b>Totali</b>	<b>21.232</b>	<b>20.152</b>

Del personale in servizio 1.034 unità sono in servizio presso l'Amministrazione centrale (circa il 5% del totale di personale in servizio), 13.980 unità presso gli organi periferici (il 69% del totale di personale in servizio), mentre 5.138 unità svolgono l'attività presso gli istituti centrali, nazionali e dotati di autonomia speciale.

## 1.4 Missioni e Programmi

La tabella che segue rappresenta l'insieme delle missioni e dei programmi attribuiti alla titolarità del Ministero - come individuati nel disegno di legge di approvazione del bilancio di previsione dello Stato per l'esercizio finanziario 2011 - per il conseguimento degli obiettivi prefissati e la realizzazione delle attività rientranti nella sfera delle proprie missioni istituzionali.

MISSIONE	PROGRAMMA
17. Ricerca e innovazione	004 Ricerca in materia di beni e attività culturali
21. Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici	001 Sostegno e vigilanza ad attività culturali
	002 Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo
	005 Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale
	006 Tutela dei beni archeologici
	009: Tutela dei beni archivistici
	010: Tutela dei beni librari, promozione del libro e dell'editoria
	011: Coordinamento ed indirizzo per i beni e le attività culturali a livello territoriale
	012 Tutela delle belle arti, dell'architettura e dell'arte contemporanea; tutela e valorizzazione del paesaggio
	013 Valorizzazione del patrimonio culturale
32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002 Indirizzo politico
	003 Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza
33. Fondi da ripartire	001 Fondi da assegnare
34. Debito pubblico	001 Oneri per il servizio del debito statale
	002 Rimborsi del debito statale

## **2. APPLICAZIONE DEL SISTEMA**

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

- ◆ al Segretario generale;
- ◆ ai dirigenti generali preposti ai Centri di responsabilità;
- ◆ ai dirigenti di prima fascia, non preposti ai CRA;
- ◆ ai dirigenti di seconda fascia, inclusi quelli posti alla direzione degli Istituti nazionali, degli Istituti centrali e degli Istituti dotati di autonomia speciale;
- ◆ al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla CiVIT, individua:

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

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

### **2.1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa**

#### **Gli ambiti**

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

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
  - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CiVIT, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

### **Le fasi: definizione e assegnazione degli obiettivi – Piano della *performance***

L'attività programmatoria ha inizio nel mese di gennaio dell'anno precedente a quello di riferimento.

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

Nel mese di gennaio, nella logica della programmazione partecipata, lo schema contenente le priorità politiche, la bozza di lavoro dell'atto di indirizzo nonché i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie vengono illustrati dal Segretario generale, con la partecipazione dell'OIV, ai dirigenti titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

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

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

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

Entro la fine del mese di agosto è attuata la “fase ascendente”: i titolari dei CRA propongono al Ministro gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, sulla base dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei CRA si sostanzia in obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale.

Presentata al MEF nel mese di settembre la Nota Integrativa allo stato di previsione del bilancio, i mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e nei correlati programmi di azione.

Il mese di dicembre è dedicato alla redazione della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione. La fase di redazione della direttiva e il “consolidamento” degli obiettivi risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dall'approvazione della legge di bilancio, il Ministro emana la direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione.

La direttiva generale recepisce le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, e le declina, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; contiene lo stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella direttiva dell'anno precedente.

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

FASE	Risultati ( <i>intermedi e definitivi</i> )	ATTORI COINVOLTI	NORMATIVA/STRUMENTI	SCADENZA
<b>Fase discendente</b>	Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo	Organo di indirizzo politico-amministrativo  OIV	Programma di Governo;  DPEF;  Atto di indirizzo precedente;  Legge finanziaria;  Bilancio di previsione	31 Gennaio
	Bozza definitiva dell'atto di indirizzo	Segretario Generale  OIV  CRA	Incontri di condivisione	
	Emanazione dell'atto di indirizzo	Ministro		28 Febbraio
<b>Fase ascendente</b>	Proposta obiettivi strategici; Definizione Note Integrative	Segretario Generale  CRA  OIV	Compilazione schede;  Incontri di condivisione	30 settembre
	Proposta obiettivi operativi; Programma d'azione e indicatori;	Segretario Generale  OIV  CRA	Esame definitivo schede;  Incontri di condivisione	30 novembre
<b>Emanazione Direttiva</b>	Predisposizione Direttiva	Ministro		31 dicembre
	Consolidamento Obiettivi e Nota integrativa	OIV		
	Emanazione Direttiva	Ministro	Legge di Bilancio	10 gennaio



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

Entro i mesi di ottobre e novembre, il Direttore Regionale e i dirigenti di seconda fascia centrali e periferici, d'intesa col proprio personale e previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, definiscono le proposte di obiettivi da assegnare alle rispettive strutture e da perseguire nell'anno successivo.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività svolte dalle strutture organizzative. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte dei dirigenti di seconda fascia dei Servizi dell'Amministrazione centrale, degli Istituti nazionali, centrali e degli Istituti dotati di autonomia speciale sono presentate al titolare del competente CRA.

Le proposte dei dirigenti di seconda fascia periferici e dei responsabili delle strutture periferiche non dirigenziali sono presentate al Direttore Regionale.

Le proposte del Direttore Regionale sono presentate al Segretario generale.

Tutte le proposte sono condivise entro il mese di novembre, procedendo, in particolare:

- alla verifica della rilevanza degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi corredati dell'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva generale sull'azione amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Segretario generale, nell'esercizio delle funzioni di coordinamento dell'attività amministrativa, fornisce i necessari indirizzi ai titolari dei CRA per la realizzazione degli obiettivi trasversali contenuti nella medesima direttiva ed emana la direttiva di secondo livello per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai Direttori Regionali, al dirigente con incarico di funzione dirigenziale di livello generale conferito ai sensi dell'art. 19, comma 10 del decreto legislativo n. 165/2001, ai dirigenti di seconda fascia preposti ai Servizi ed alle strutture di competenza.

I Dirigenti generali preposti alle direzioni generali centrali emanano la direttiva di secondo livello per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai dirigenti di seconda fascia preposti ai Servizi ed alle strutture di competenza.

Entro 5 giorni dall'emanazione della direttiva di secondo livello, i Direttori Regionali emanano la direttiva per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai dirigenti di seconda fascia ed ai responsabili preposti ai competenti istituti periferici.

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto.

Gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance, corredati dagli indicatori e dai pesi corrispondenti, sono inseriti nei Sistemi di controllo di gestione (da attivarsi entro il 31 dicembre 2010) per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

### **Le fasi: misurazione e valutazione degli obiettivi programmati**

La misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici concerne:

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

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo periodicamente i dati necessari dai CRA, anche per il tramite del sistema informatizzato per il controllo strategico, da attivarsi entro il 31 dicembre 2010.

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

L'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone gli esiti del monitoraggio periodico a ciascun CRA, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottarsi, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

La misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative ha luogo in coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici.

I Dirigenti di seconda fascia, i Direttori regionali e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo periodicamente i dati necessari, anche per il tramite del sistema informatizzato per il controllo di gestione.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, attribuendoli:

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

## **2.2 La misurazione e valutazione della performance individuale**

### **Gli ambiti**

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

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

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

## Il sistema di misurazione e valutazione individuale

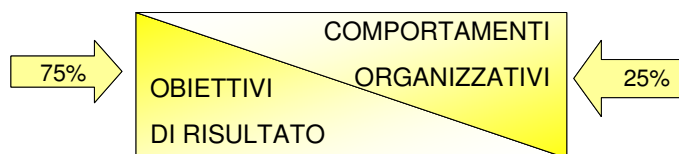
Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ministero si caratterizza:

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

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

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

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

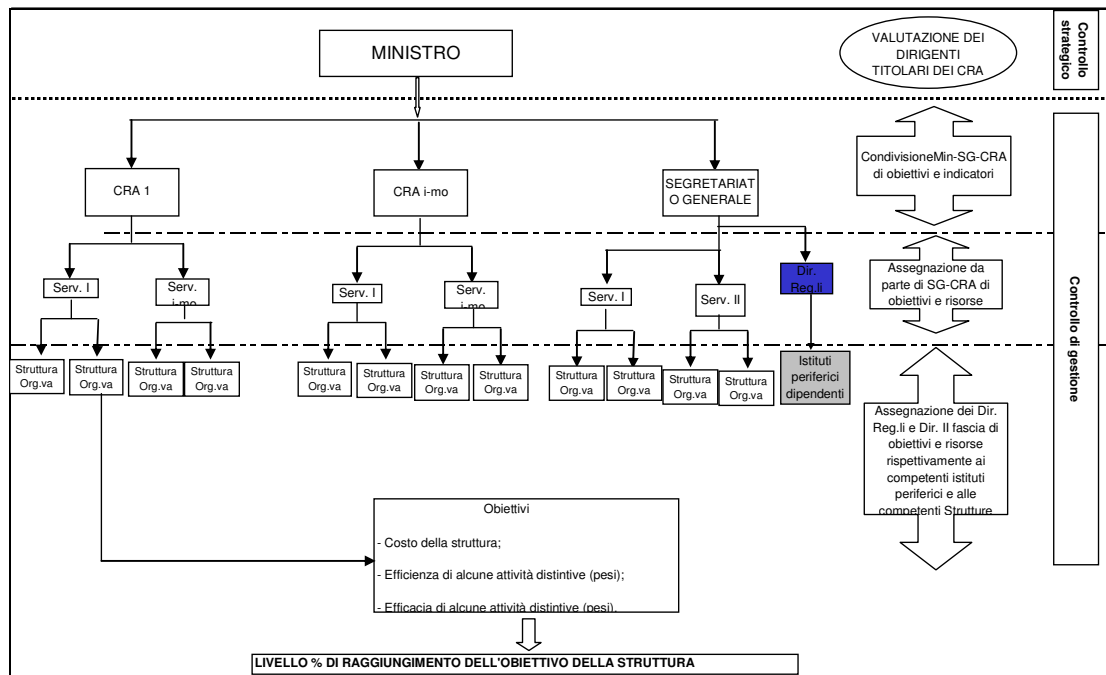


Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti di prima e di seconda fascia e al personale con qualifica non dirigenziale .

	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi
Dirigenti I fascia	75%	25%
Dirigenti II fascia	75%	25%
Personale	75%	25%

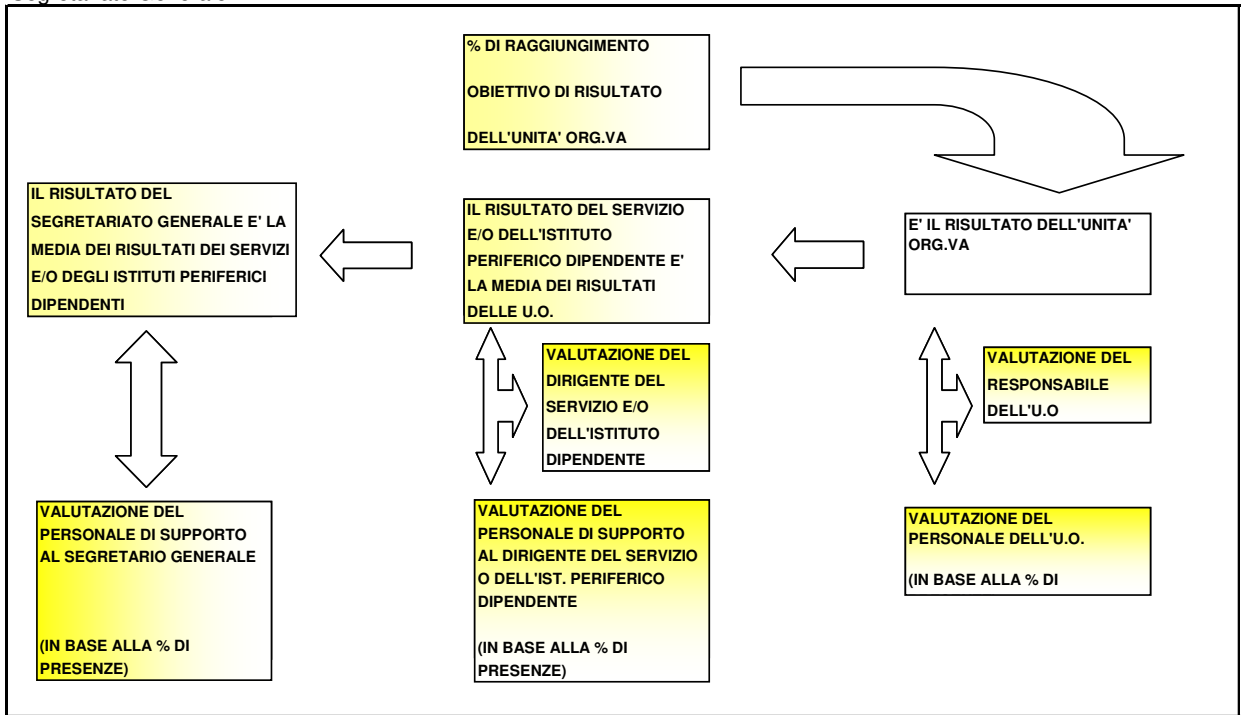
La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di prima fascia, titolari di CRA, avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico, mentre quelle dei direttori regionali con gli strumenti e le modalità del controllo di gestione.

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

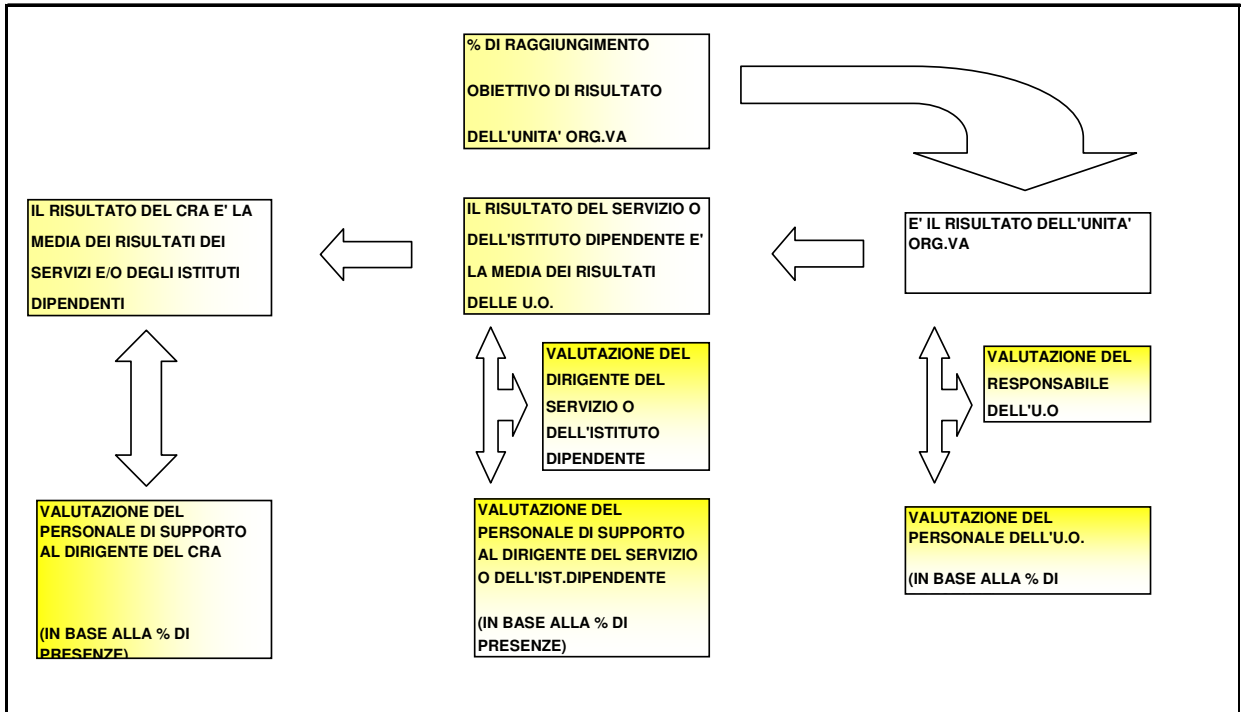


Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti di prima e di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.

Segretariato Generale



CRA



A tale scopo, entro il mese di gennaio, i dirigenti di prima e di seconda fascia predispongono una sintetica relazione sul raggiungimento degli obiettivi nel corso dell'anno precedente, tesa ad illustrare, in particolare, le

motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

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

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti prevede descrittori relativi:

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

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

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

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

Il dirigente di II fascia compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Il direttore regionale compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

I dirigenti titolari di centro di responsabilità compilano una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti da essi dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, l'OIV compila una graduatoria complessiva delle valutazioni individuali del personale

dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

### **3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale potrebbero, infatti, sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine il Sistema individua specificatamente negli allegati "Manuali" le procedure di seconda istanza finalizzate a prevenirli e a risolverli.

### **4. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE**

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi a cura della CiVIT.

### **5. MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Ai sensi dell'art. 14 del Decreto l'OIV, sulla base di appositi modelli forniti dalla CiVIT, curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

### **6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali. Di tale presupposto se ne terrà adeguatamente conto nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento



e la revoca degli incarichi dirigenziali, di cui all'art. 20 del CCNL del personale dirigente di prima e seconda fascia dell'Area 1.

## **7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO**

Il sistema di valutazione e controllo strategico (art. 14, comma 2 e art. 30 comma 4 del decreto) e il sistema di controllo di gestione interno al Ministero (art. 6, comma 2 del decreto)- in fase di realizzazione al momento della redazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance- dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell'art. 14 del decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle relazioni del Ministero sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno, ai sensi dell'art. 3, commi 68 e 69 della legge 24 dicembre 2007, n.244.

## **8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione. A tal fine si fa espresso rinvio al calendario degli adempimenti -allegato A - relativi al ciclo di programmazione previsti dal Decreto legislativo 150/2009, dal Decreto legislativo 286/1999, dalla legge 196/2009 e dal DPR 97/2003.

## **9. MODALITÀ DI PROMOZIONE PROGRESSIVA DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

Il Sistema si avvale delle risultanze dei sistemi informatizzati del controllo strategico e del controllo di gestione. Alla data di adozione del Sistema i predetti sistemi informatizzati sono in corso di realizzazione e saranno completati entro il 31 dicembre 2010 per essere operativi a decorrere dal 1 gennaio 2011.

L'effettiva congruità del Sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi informatizzati sarà, pertanto, verificabile solo dalla sua effettiva messa in esercizio. Si ritiene opportuno, quindi, una distinzione tra fase di avvio e fase relativa al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento in relazione alle sperimentazioni effettuate, alle criticità rilevate ed al grado di maturità dei sistemi.

## **10. DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

L'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto dispone che l'Amministrazione *adotta entro il 30 giugno di ogni anno un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazioni degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.*

L'art.11, comma 6 del Decreto dispone che l'Amministrazione *presenta il Piano della Performance e la Relazione della performance alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.*

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

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

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

A tali fini, nel corso del 2011:

- saranno pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale del Ministero, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 8, dello stesso Decreto;

- saranno avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di *rendicontazione sociale*, che è lo strumento col quale l'Amministrazione relaziona sulle ricadute sociali delle attività svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Nel corso del 2011, dunque, il Ministero sarà impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, anche adottandone gli strumenti.

Saranno individuati i valutatori esterni (*stakeholder chiave*) e, d'intesa con essi, le attività di ricaduta sociale del Ministero ed i connessi indicatori d'impatto dell'azione amministrativa (*outcome*), così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

## **11. PROCESSO DI PERFEZIONAMENTO DEL SISTEMA**

Il Sistema adottato dal Ministro è regolato:

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

Il Sistema è approvato, previo espletamento dell'iter procedurale di formalizzazione previsto dal vigente ordinamento, con decreto del Ministro e registrato dalla Corte dei Conti.

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale e trasmesso alla CiVIT.



*Ministero per i Beni e le Attività  
Culturali*

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

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

**SETTEMBRE 2010**

## 1. I RIFERIMENTI NORMATIVI

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

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

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione ed ha chiesto, a tutte le Amministrazioni, di presentare al Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 31 dicembre 2003, una dettagliata relazione sull'esperienza maturata.

Il Ministero per i beni e le attività culturali ha adottato il Sistema di valutazione della dirigenza con DM. 26 giugno 2003.

Il Sistema, che ha definito le modalità e le procedure volte a valutare le prestazioni dei dirigenti, riferite sia al conseguimento di specifici obiettivi prefissati sia alle capacità manageriali ed ai comportamenti organizzativi, è stato successivamente modificato con DM. 17 marzo 2005 a seguito di riorganizzazione del Ministero.

L'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *“le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assunti*

*in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili”.*

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

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

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

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

## **2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI**

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

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

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dai Contratti collettivi nazionali della dirigenza:
  - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*

- *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli introdotti dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286:
  - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;*
  - *approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;*
- quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate:
  - *rapporto di tipo fiduciario che lega i vertici amministrativi al vertice politico.* Tale peculiarità rende possibile la realizzazione di un sistema di programmazione e valutazione sufficientemente flessibile, allo scopo di consentire al Ministro, anche in corso d'anno, di reiterare gli obiettivi assegnati, ove un particolare evolversi delle priorità politiche lo rendesse necessario, previa condivisione del nuovo sistema di obiettivi con i dirigenti;
  - *pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica dei vertici amministrativi,* da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa;
  - *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali,* che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale;
  - *presenza di obiettivi che interessano "trasversalmente" più strutture del Ministero,* che comporta l'esigenza di conciliare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui il valutato è direttamente responsabile con la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

### **3. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI AI CRA**

#### **3.1. I destinatari**

Il sistema di valutazione si applica:

- al Segretario generale;
- ai Direttori generali centrali.

### **3.2 Il processo di valutazione**

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

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

- il Valutatore, coincidente con il Ministro;
- il Valutato, coincidente con il dirigente soggetto alla procedura di valutazione;
- l'OIV, acronimo dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*

#### **Emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida**

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

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

Nel mese di gennaio, nella logica della programmazione partecipata, lo schema contenente le priorità politiche, la bozza di lavoro dell'atto di indirizzo nonché i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie vengono illustrati dal Segretario generale, con la partecipazione dell'OIV, ai dirigenti titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

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

Alla fine del mese di febbraio è attuata la "fase discendente": il Ministro emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle



priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo e le linee guida recanti gli indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione.

### **Proposta degli obiettivi**

Successivamente all'emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida, vengono tenuti appositi incontri tra il Segretario generale e ciascun Dirigente preposto ad ogni CRA al fine di analizzare, in modo preliminare, l'impatto delle priorità sull'azione amministrativa dei vari centri di responsabilità e, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati”* e sia *“osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato”* (CCNL, art. 21).

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

Nell'ambito del processo di programmazione strategica, il periodo aprile - agosto è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei CRA – coordinati dal Segretario generale e coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV - che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale:

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

Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, ciascun Valutato propone, con riferimento agli obiettivi strategici predisposti per il proprio CRA, i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la

valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda proposta obiettivi* (allegato 1).

Ciascun Valutato - supportato, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV - svolge tale attività in modo autonomo.

Entro la fine del mese di agosto è attuata la “fase ascendente”. Ciascun titolare di CRA presenta al Ministro:

- la scheda concernente la pianificazione strategica contenente gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati;
- la scheda (allegato 1) concernente la valutazione, contenente i medesimi obiettivi strategici corredati dai relativi pesi.

### **Analisi ed assegnazione degli obiettivi**

Il periodo settembre/dicembre - che il processo di programmazione strategica dedica alla fase di definizione degli obiettivi strategici ed alla predisposizione della Direttiva - è dedicato, nell'ambito del processo di valutazione, all'analisi delle proposte dei Valutati ed all'assegnazione definitiva degli obiettivi oggetto di valutazione.

Nel mese di ottobre, ciascun Valutato e l'OIV, nella logica della programmazione partecipata, analizzano, in apposite conferenze convocate dal Segretario generale, i criteri di *scelta degli obiettivi* e di *definizione del punteggio e dei pesi*, soprattutto in presenza di obiettivi trasversali.

Nei mesi di novembre e dicembre, il Ministro

- verifica la rilevanza degli obiettivi proposti dal Valutato;
- tiene conto di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei Valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- può individuare, a partire dalle considerazioni precedenti, un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il Valutato;
- attribuisce un peso a ciascun obiettivo;
- attribuisce un peso ai diversi comportamenti organizzativi;
- convoca specifici incontri di negoziazione con il Valutato in caso di obiettivi nuovi o modificati;

- approva definitivamente gli obiettivi da assegnare al Valutato.

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

### ***Valutazioni intermedie: monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai CRA***

L'OIV, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, acquisendo periodicamente i dati necessari relativi ai CRA, per il tramite del sistema informatizzato di controllo strategico (da attivarsi entro il 31 dicembre 2010). Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, l'OIV effettua con le stesse scadenze ed applicando le modalità di calcolo previste di seguito, il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti titolari dei CRA.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

- quanto al processo di controllo strategico, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti .

Periodicamente, l'OIV trasmette al Segretario generale e al Valutato la *scheda monitoraggio obiettivi* (allegato 3) - contenente gli esiti del monitoraggio di periodo - che forma oggetto, nella logica della valutazione partecipata, di appositi incontri, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché ad acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

### **Valutazione finale**

A conclusione degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno, l'OIV ai fini del controllo strategico previsto dall'art. 14, comma 2 del Decreto, effettua la valutazione finale dei risultati, rilevando, per ciascun obiettivo:

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

Entro il 15 gennaio, le Direzioni Generali inviano al Segretario Generale la relazione annuale sulle attività coordinate, ai sensi dell'art. 2, comma 3-4 del DPR. 233/2007.

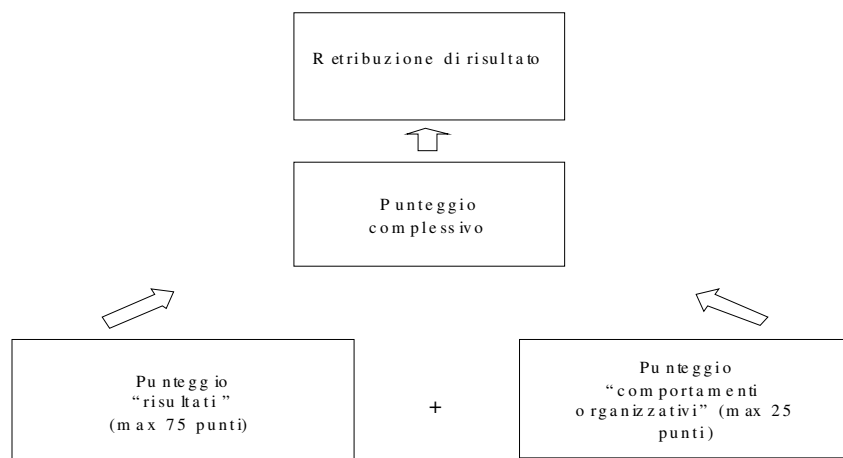
Entro il 31 gennaio, il Segretario Generale trasmette all'OIV, sulla scorta delle singole relazioni annuali dei Dirigenti Generali preposti ai CRA, la Relazione finale sulle predette attività coordinate.

Entro il 10 febbraio, l'OIV, istruita la valutazione, anche sulla base della Relazione finale del Segretario generale di cui sopra, trasmette i risultati di questo processo al Ministro, che decide sull'eventuale eliminazione di uno o più obiettivi dalla valutazione.

### **3.3 La metodologia**

Il sistema collega la retribuzione di risultato agli obiettivi conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

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

### **3.3.1 Valutazione dei risultati**

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

### **3.3.2 La scelta degli obiettivi**

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

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

anche in questo caso, tuttavia, occorre individuare delle *proxy* quantitative;

*controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;

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

### **3.3.3 La definizione dei pesi**

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

### **3.3.4 La definizione del punteggio**

Gli obiettivi coincidono, per i motivi illustrati in precedenza, con gli obiettivi strategici inseriti nella *Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione*.

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

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

### **3.3.5 Il calcolo del punteggio**

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo

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

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

### **3.3.6 Valutazione dei comportamenti organizzativi**

#### *Il quadro dei comportamenti organizzativi*

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

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

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

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

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

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;

- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

### 3.3.7 La definizione del punteggio

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

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

#### *I descrittori per il problem solving*

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



### *I descrittori per il contributo organizzativo*

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

### *I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione*

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

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

### **3.3.8 La definizione dei pesi**

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

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

### **3.3.9 Il calcolo del punteggio**

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute

$p_i$  è il peso attribuito al comportamento i-esimo

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

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

### 3.3.10 Valutazione preliminare: l'autovalutazione

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

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, *integrazione personale nell'organizzazione* e *capacità di organizzazione delle risorse*, guidata, oltre che dai descrittori già individuati al par. 3.3.6, anche dai parametri indicati di seguito, più oggettivizzabili e più idonei ad individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

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

La compilazione delle *schede di autovalutazione dei comportamenti organizzativi* (allegati 4/1, 4/2, 4/3) - svolta autonomamente da ciascun Valutato col supporto metodologico dell'OIV, ove richiesto - deve essere completata entro il 15 gennaio.

### **3.3.11 Valutazione finale**

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

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

### **3.3.12 Attribuzione del punteggio e della fascia retributiva**

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

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

### **3.3.13 Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

$P_{\text{tot}}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

## **4. VALUTAZIONE DEI DIRETTORI REGIONALI**

### **4.1 I destinatari**

Il presente sistema di valutazione si applica ai Direttori regionali per i Beni Culturali e Paesaggistici del Ministero.

### **4.2 Il processo di valutazione**

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

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

- il Valutatore, coincidente, con il Segretario generale;
- il Valutato, coincidente con il Direttore regionale;
- il Valutatore di seconda istanza, coincidente, con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV.

### **Proposta e definizione degli obiettivi**

A seguito dell'emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Segretario Generale incontra i Direttori regionali allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del CRA - Segretariato Generale .

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

Entro il mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il Direttore regionale definisce le proposte di obiettivi da assegnare alle strutture periferiche e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività tra quelle svolte dalle strutture periferiche, desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione (da attivarsi entro il 31 dicembre 2010).

Le proposte dei Direttori regionali sono presentate al Segretario Generale e con lo stesso condivise, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 7).

Entro la fine del mese di ottobre, i dirigenti regionali definiscono gli obiettivi con il Segretario generale, procedendo, in particolare:

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

### **Analisi e assegnazione degli obiettivi**

Nel mese di dicembre, il Segretario Generale e i direttori regionali predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse.

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'azione amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Segretario generale emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai direttori regionali, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 5 giorni dall'emanazione del suddetto decreto i Direttori regionali emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle strutture periferiche, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 7).

### **Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi**

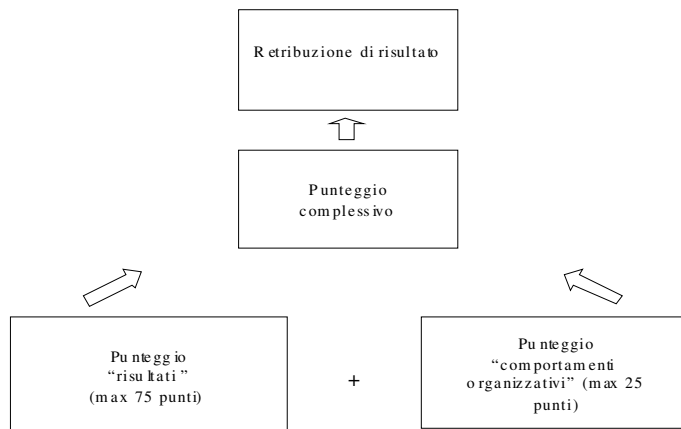
I responsabili delle strutture periferiche, i Direttori regionali e il Segretario Generale effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo periodicamente, per il tramite del sistema informatizzato per il controllo di gestione i dati necessari.

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

### 4.3 La metodologia

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

### **4.3.1 Valutazione dei risultati**

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

### **4.3.2 La scelta degli obiettivi**

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla Direzione Regionale.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche tecniche di calcolo;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **4.3.3 La definizione dei pesi**

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



#### 4.3.4 La definizione del punteggio

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

Il punteggio attribuito ai dirigenti regionali corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle strutture organizzative periferiche incardinate nella propria direzione regionale.

#### 4.3.5 Il calcolo del punteggio di risultato

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa periferica

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo

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

Esempio:

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

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

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

in cui:

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla direzione regionale  
 $P_i$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti da ciascuna struttura organizzativa periferica

$n$  è il numero delle strutture organizzative periferiche istituite nell'ambito della direzione regionale ed effettivamente operative.

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

Esempio:

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

#### 4.3.6 Valutazione dei comportamenti organizzativi

##### Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

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

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

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi

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

rispettivamente descritti dalle seguenti variabili elementari

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell’impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.
- 

#### **4.3.7 La definizione del punteggio**

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

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

### I descrittori per il problem solving

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

### I descrittori per il contributo organizzativo

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<i>Basso</i>	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6

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

### **I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione**

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

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

#### **4.3.8 La definizione dei pesi**

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

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 9 - *scheda comportamenti organizzativi*).

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

#### **4.3.9 Il calcolo del punteggio**

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato

$p_i$  è il peso attribuito al singolo comportamento  
 $P_i$  è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento

Esempio:

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

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.  
 Nella determinazione del punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, il valutatore tiene conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

#### 4.3.10 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

$P_{\text{tot}}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

#### 4.3.11 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, entro la fine del mese di gennaio, il valutato predispone una sintetica relazione sui risultati conseguiti nel corso

dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 8.1 o 8.2).

Alla presentazione della relazione sui risultati conseguiti nell'anno, segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 8.1 o 8.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il mese di febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 11.

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

## **5. CASI PARTICOLARI**

### **Organismo Indipendente di valutazione della Performance**

Il Direttore dell'OIV, con incarico di funzione dirigenziale di livello generale, conferito ai sensi dell'art. 19, comma 10, del d.lgs. 165/2001, nei limiti della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia, è valutato direttamente dal Ministro.



Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico e tra quelli previsti dall'art. 14 del Decreto.

Valgono, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

### **Uffici di Gabinetto e di diretta collaborazione all'opera del Ministro,**

I due Dirigenti di prima fascia previsti nella relativa dotazione organica del Ministero, che prestano servizio nell'ambito degli Uffici di Gabinetto, sono valutati dal Ministro.

Il Dirigente di prima fascia assegnato al Gabinetto, al di fuori della relativa dotazione organica, è valutato dal Capo di Gabinetto ed in seconda istanza dal Ministro

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

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

### **Segretariato generale.**

La valutazione del Dirigente con incarico di prima fascia, assegnato al Segretariato Generale, al di fuori della relativa dotazione organica, è effettuata dal Segretario generale.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro con il supporto dell'OIV.

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

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

## **6. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA**

### **6.1. I destinatari**

Il presente sistema di valutazione si applica ai dirigenti seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero.

## **6.2 Il processo di valutazione**

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

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

- il Valutatore, coincidente con il Dirigente di prima fascia (Segretario Generale, Direttore Generale CRA o Direttore Regionale) preposto alla struttura a cui è assegnato il valutato;
- il Valutato, coincidente con il dirigente di seconda fascia;
- il Valutatore di seconda istanza, coincidente, con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV. per quei dirigenti di seconda fascia, valutati dal Segretario Generale e dal Direttore Generale CRA. Mentre, per i dirigenti di seconda fascia preposti alle strutture periferiche, la valutazione di seconda istanza è a cura del Segretario Generale.

### **Proposta e definizione degli obiettivi**

A seguito dell'emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, i titolari dei CRA e i Direttori regionali incontrano i propri dirigenti allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità.

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

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

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività tra quelle svolte dalla struttura organizzativa, desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione.

Le proposte sono presentate dai dirigenti di seconda fascia centrali ai competenti titolari dei CRA, dai dirigenti di seconda fascia periferici al competente direttore regionale e con gli stessi condivise entro la fine del

mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 7).

### **Analisi e assegnazione degli obiettivi**

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

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'azione amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Segretario generale e i Direttori Generali titolari dei CRA emanano le direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai rispettivi dirigenti di prima e seconda fascia delle strutture dipendenti, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 5 giorni dall'emanazione del suddetto decreto i direttori regionali emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle strutture organizzative periferiche, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 7).

### **Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi**

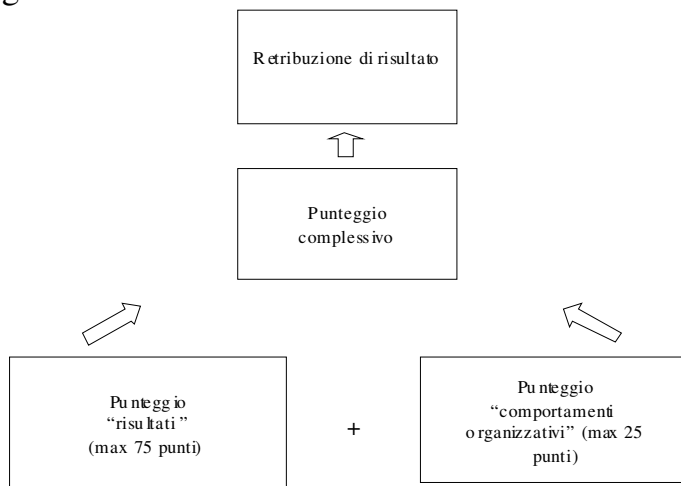
I responsabili delle strutture periferiche, i dirigenti di seconda fascia, i Direttori regionali e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo periodicamente, per il tramite del sistema informatizzato per il controllo di gestione i dati necessari.

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

### 6.3 La metodologia

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

•

#### 6.3 Valutazione dei risultati

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

### **6.3.1 La scelta degli obiettivi**

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla struttura organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche tecniche di calcolo;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **6.3.2 La definizione dei pesi**

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

### **6.3.3 La definizione del punteggio**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna struttura organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito ed il valore dell'indicatore proposto esprime, in fase di valutazione, il livello di

raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dalla struttura organizzativa.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dalla struttura organizzativa da essi diretta.

### 6.3.4 Il calcolo del punteggio di risultato

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo

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

Esempio:

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

### **6.3.5 Valutazione dei comportamenti organizzativi**

#### **Il quadro dei comportamenti organizzativi**

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

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

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

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi

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

rispettivamente descritti dalle seguenti variabili elementari

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.
- 

#### **6.3.6 La definizione del punteggio**

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i

corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

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

### **I descrittori per il problem solving**

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



### I descrittori per il contributo organizzativo

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

### I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

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

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

### **6.3.7 La definizione dei pesi**

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

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 9 - *scheda comportamenti organizzativi*).

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

### **6.3.8 Il calcolo del punteggio**

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato

$p_i$  è il peso attribuito al singolo comportamento

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento

Esempio:

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

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

Nella determinazione del punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, il valutatore tiene conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

### 6.3.9 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

$P_{\text{tot}}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

### **6.3.10 Valutazione finale dei risultati**

A conclusione del monitoraggio, entro la fine del mese di gennaio, il valutato predispone una sintetica relazione sui risultati conseguiti nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 8.1 o 8.2).

Alla presentazione della relazione sui risultati conseguiti nell'anno, segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 8.1 o 8.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il mese di febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 11.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del dirigente interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo.

Sono soggetti valutatori di seconda istanza il Ministro, per i Dirigenti di seconda fascia assegnati ai Cra, e il Segretario Generale, per i Dirigenti di seconda fascia delle strutture periferiche.

La decisione su tale reclamo è emanata, con provvedimento motivato, entro 20 giorni dalla presentazione del reclamo. Il dirigente ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

## **7. CASI PARTICOLARI**

### **Organismo Indipendente di valutazione della performance.**

La valutazione di prima istanza dei dirigenti di seconda fascia, in servizio presso l'OIV, è effettuata dal Direttore dell'OIV.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro.

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

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

### **Uffici di Gabinetto e di Diretta collaborazione all'opera del Ministro,**

I dirigenti di seconda fascia assegnati al Gabinetto vengono valutati dal Capo di Gabinetto.

La valutazione di seconda istanza dei dirigenti di seconda fascia è effettuata dal Ministro.

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

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

## **8. RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

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

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

## **9. COPERTURA DI UNA POSIZIONE DIRIGENZIALE IN CORSO D'ANNO**

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

Il dirigente interessato:

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

## **10. ABBANDONO DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE IN CORSO D'ANNO**

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

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

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

## Allegato 2

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



### Allegato 3

SCHEMA MONITORAGGIO OBIETTIVI			Trimestre
Obiettivo	Punteggio Pi	Peso pi	Punteggio Pesato Pi pi
Punteggio pesato totale raggiunto( $\Sigma$ Pi pi)			
Punteggio pesato massimo raggiungibile			75

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



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

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

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

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI

Linea di attività  
**CONTROLLO**  
**DI GESTIONE**

Peso

Prodotto

Indicatore di  
 Servizio/prodotto

Obiettivo

Linea di attività CONTROLLO DI GESTIONE	Peso	Prodotto	Indicatore di Servizio/prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA  
DIREZIONE REGIONALE  
STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA'  
ORGANIZZATIVA

Linea di attività CONTROLLO DI GESTIONE	Pes o	Valore dell'indicat ore conseguito (a)	Valore dell'obiettivo (b)	Punteggi o (a)/(b)	Punteggi o pesato
--	----------	--	---------------------------------	--------------------------	----------------------

<b>PUNTEGGIO PESATO TOTALE</b>					

NOTE

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



SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA  
DIREZIONE REGIONALE

Struttura organizzativa

Punteggio

PUNTEGGIO TOTALE

PUNTEGGIO MEDIO

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi

Peso

1. Problem solving
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse
3. Integrazione personale nell'organizzazione

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI  
ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi	Pes o	Punteggio conseguito	Punteggio pesato
-----------------------------	----------	-------------------------	---------------------

1. Problem solving

MOTIVAZIONI

2. Capacità e contributo organizzativo e di  
gestione delle risorse

MOTIVAZIONI

3. Integrazione personale  
nell'organizzazione

MOTIVAZIONI

PUNTEGGIO PESATO TOTALE

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEMA PUNTEGGI

Punteggio risultati

Punteggio  
comportamenti

Punteggio complessivo

NOTE



*Ministero per i Beni e le Attività  
Culturali*

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

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

SETTEMBRE 2010

## **1. I riferimenti normativi**

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

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

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

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

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

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

L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che *“le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione”* e che *“la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall'art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007”*.

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

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri

e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

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

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

## **2. Gli obiettivi e i principi generali**

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

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

➤ quelli introdotti dagli articoli 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri:

- *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*



- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
  - *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
  - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;*
- quelli citati nell'articolo 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:
  - *miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;*
  - *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

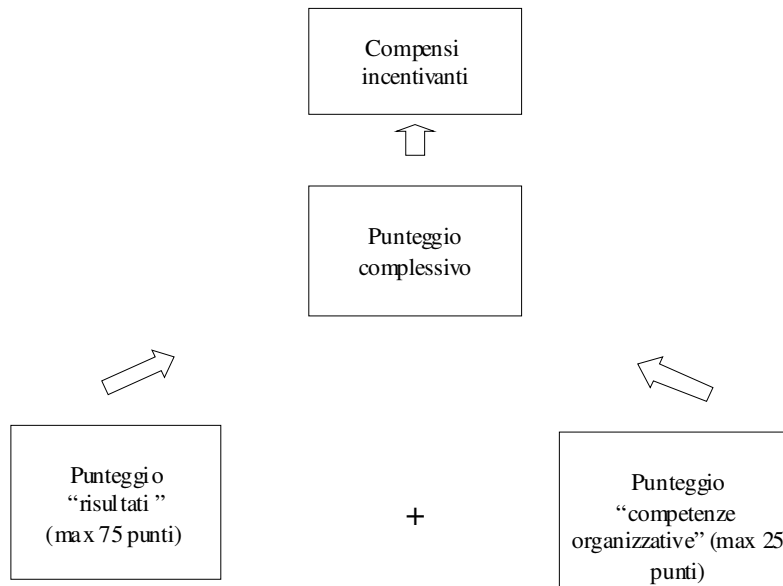
### **3. I destinatari**

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

### **4. La metodologia**

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo (Allegato 4);
- attribuzione degli incentivi in rapporto al punteggio conseguito.

## 4.1. Valutazione dei risultati

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

### *La scelta degli obiettivi*

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla struttura organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione, al quale i dirigenti competenti hanno accesso attraverso le proprie utenze. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche tecniche di calcolo;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale risultato atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata la data di completamento dell'obiettivo.

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

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

### ***La definizione del punteggio di risultato***

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

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il punteggio conseguito dalla struttura organizzativa è costituito dalla somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Il punteggio di risultato del personale si basa sul punteggio conseguito dalla struttura organizzativa, e viene rimodulato secondo il coefficiente di presenza.

### ***Il calcolo del punteggio di risultato***

Il punteggio attribuito alla struttura organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dalla struttura organizzativa

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo (i-mo)

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-mo

Esempio:

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

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

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

in cui

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i-esima (i-ma)

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dalla struttura organizzativa.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al Servizio o all'Ist. periferico dipendente è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_{\text{Ist. o serv. dip}}$$

in cui

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i-ma;

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale;

$P_{\text{Ist. o serv. dip}}$  è il punteggio di risultato conseguito dall'Istituto o Serv. dipendente, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in essa incardinate.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità del personale di supporto al titolare del CRA o della Direzione Regionale è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_{\text{CRA o DR}}$$

in cui

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

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale i-ma

$P_{\text{CRA o DR}}$  è il punteggio di risultato conseguito dal CRA, o dalla Direzione Regionale, corrispondente alla media dei punteggi di risultato dei Servizi e/o degli Istituti in esse incardinati.

## **Valutazione dei comportamenti organizzativi**

### ***Il quadro dei comportamenti organizzativi***

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che si basa su obiettivi determinati all'inizio del periodo di programmazione e non mette in luce tutte le attività svolte all'interno dell'organizzazione.

La valutazione di risultato dovendo parametrarsi ad obiettivi traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

Si evidenzia quindi l'opportunità di richiamare le seguenti tipologie di comportamento organizzativo:

- quelle legate all'organizzazione, articolate in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;

- quelle trasversali di relazione, articolate in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelle trasversali di realizzazione, articolate in *tempestività e accuratezza*;
- quelle professionali, articolate in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

### ***La definizione del punteggio***

A ciascuna tipologia di comportamento organizzativo vengono associati adeguati descrittori che prevedono livelli di valutazione in funzione delle caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 1,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.

## *I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione*

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>

## *I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione*

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



## *I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione*

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>

## *I descrittori dei comportamenti professionali*

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>

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

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

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

### **Il punteggio complessivo**

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

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

in cui

$P_{\text{tot}_i}$  è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i-ma

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

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

## **IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente connesso con quello di valutazione dei dirigenti e di programmazione e di controllo di gestione.

### **Gli attori**

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

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

### **Gli obiettivi**

#### ***Proposta e definizione degli obiettivi***

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

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

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

Segue la fase di processo di negoziazione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi proposti come ampiamente esposto nel manuale precipuo alla dirigenza.

### ***Assegnazione degli obiettivi***

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CRA emanano la direttiva di secondo livello per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia e di seconda fascia da ciascuno dipendenti, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 5 giorni dall'emanazione della suddetta direttiva i direttori regionali e i dirigenti di seconda fascia emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle strutture organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

### ***Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi***

I dirigenti effettuano il monitoraggio periodico degli obiettivi conferiti, acquisendo, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari ed informando il personale coinvolto.

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

Al termine di ciascun periodo di monitoraggio, i dirigenti promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

### ***Valutazione finale dei risultati***

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro la fine del mese di gennaio,

- il dirigente di seconda fascia, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando, dai sistemi informatici :
  - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 2.1);
  - per ciascun valutato il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ ;
- il direttore regionale effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le strutture organizzative dipendenti (allegato 2.2);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ ;
- il titolare di ciascun CRA effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da ciascuna delle strutture dirigenziali dipendenti (allegato 2.3);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ .

### **I comportamenti organizzativi**

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti

organizzativi, utilizzando i relativi descrittori e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

### **Attribuzione del punteggio**

Successivamente alle valutazioni finali, ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

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

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

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

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, all'OIV che provvede alla redazione delle graduatorie complessive, da pubblicarsi sul sito istituzionale del Ministero. Tale fase dà così avvio alla procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti.

## **Casi particolari**

### ***Ridefinizione degli obiettivi***

Gli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio a seguito di modifica del contesto normativo/istituzionale o della sopravvenuta carenza di risorse.

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

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

### ***Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno***

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

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile della struttura organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile della struttura organizzativa di provenienza.





## Allegato 2.1

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

NOTE
------

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

## Allegato 2.2

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE REGIONALE	
Struttura organizzativa	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

## Allegato 2.3

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL CRA	
Direzioni regionali	Punteggio
Servizi/Istituti	
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

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

## Allegato 4

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO
-----------------------------

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

