

MERCOLEDI' 15 luglio 2009

**SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO**

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

**LUGLIO 2009**

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

## 1. INTRODUZIONE

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

### 1.1 I riferimenti normativi

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

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

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

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone 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”.*

## **1.2 Gli obiettivi e i principi generali**

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

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

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

I principi generali a cui si ispira sono

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

### 1.3. I destinatari

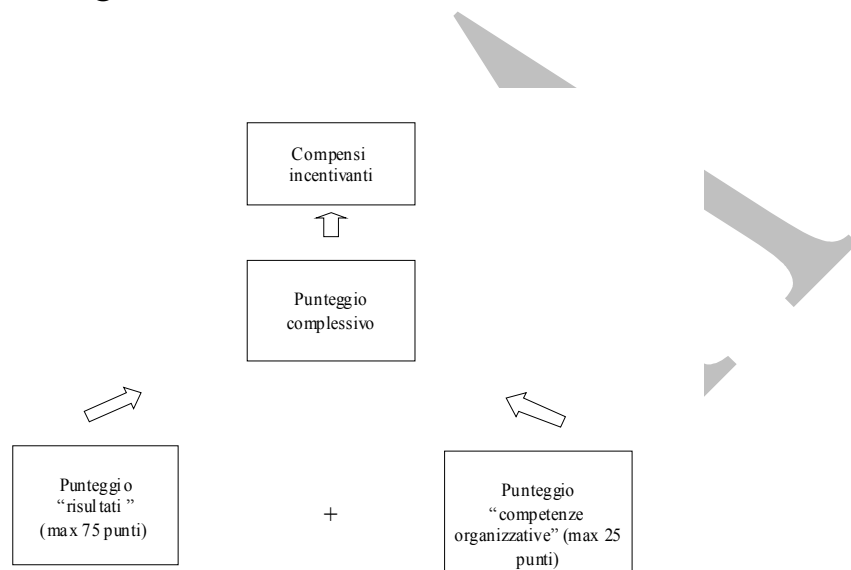
Il sistema di valutazione del personale del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

BOZZA

## 2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Unità organizzativa) di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;

- attribuzione del compenso incentivante, calcolato in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

## **2.1. Il criterio di valutazione dei risultati**

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

### **2.1.1. La scelta degli obiettivi**

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

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



misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all'unità organizzativa. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

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

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

### ***2.1.2. La definizione dei pesi***

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

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

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

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

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

Infatti:

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

#### 2.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

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

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

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

Esempio:

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

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

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

in cui

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

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

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

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

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

in cui

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

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

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

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

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

in cui

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

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

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

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

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

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

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

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

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

- quelli legati all'organizzazione, articolati in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;
- quelli trasversali di relazione, articolati in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;

- quelli trasversali di realizzazione, articolati in *tempestività e accuratezza*;
- quelli professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

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

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

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

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

### 2.2.3. I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	<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>

### 2.2.4. I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	<ol style="list-style-type: none"> <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 della relazione	Individua e utilizza 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>

## 2.2.5 I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<ol style="list-style-type: none"> <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>

## 2.2.6. I descrittori dei comportamenti professionali

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoformazione / 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>



### ***2.2.7. La definizione dei pesi***

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

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

### ***2.2.7. Il calcolo del punteggio***

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

$$P_{c_i} = \sum P_j$$

in cui

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

~~$P_j$  è il punteggio ottenuto per il descrittore  $j$ -esimo.~~

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

## **2.3. Il punteggio complessivo**

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

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

in cui

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

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

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

BOLLEA

### 3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

#### 3.1 Gli attori

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

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

#### 3.2. Gli obiettivi

##### 3.2.1. *Proposta e definizione degli obiettivi*

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

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

organizzativa, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Possono, eccezionalmente, per la rilevanza intrinseca posseduta, essere proposti obiettivi definiti non standardizzabili dal Servizio di controllo interno.

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

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

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

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

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

### ***3.2.2. Assegnazione degli obiettivi***

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

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

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

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

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, **sui quali si pronuncia la Commissione bilaterale**.

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

#### **3.2.4. Valutazione finale dei risultati**

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

- il responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando, **dai sistemi informatici SIGEST e SAP**:
  - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 2.1);
  - per ciascun valutato il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ ;
- il direttore generale effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le unità organizzative dipendenti (allegato 2.2);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ ;
- il Capo dipartimento effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da ciascuna delle direzioni generali dipendenti (allegato 2.3);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ .

### **3.3. I comportamenti organizzativi**

### ~~3.3.1. Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi~~

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

### **3.3.1. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi**

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

### **3.4. Attribuzione del punteggio**

Successivamente alle valutazioni finali di cui ai punti 3.2.4. e 3.3.1., ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

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

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio **complessivo** e notifica il provvedimento finale,

contenente la scheda di cui all'allegato 4. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 5. Tale scheda è resa nota a tutti i valutati ed è trasmessa alla Direzione Generale del personale e degli affari generali per la pubblicazione sul sito istituzionale del Ministero.

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

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

### **3.5. Casi particolari**

#### ***3.5.1. Ridefinizione degli obiettivi***

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



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

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

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

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

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

**Allegato 1**

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

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

NOTE

## Allegato 2.1

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

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

NOTE

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

## Allegato 2.2

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

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

NOTE

## Allegato 2.3

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO

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

NOTE

## Allegato 3

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

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

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1. Collaborazione interfunzionale – primo descrittore	
2. Collaborazione interfunzionale – secondo descrittore	
3. Flessibilità	
4. Gestione della comunicazione	
5. Gestione della relazione	
6. Tempestività	
7. Accuratezza	
8. Sviluppo e condivisione della conoscenza – primo descrittore	
9. Sviluppo e condivisione della conoscenza – secondo indicatore	
10. Analisi e soluzione dei problemi	
Peso totale	25

NOTE

## Allegato 3

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

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

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
---

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
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 e 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 della relazione	<b>Individua e utilizza 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>
	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>
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE				



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'autoformazione / 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>		
	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>		
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	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>			
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>	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>PUNTEGGIO TOTALE</b>				

## Allegato 5

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

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

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Comportamenti organizzativi	Peso	Punteggio conseguito	Punteggio pesato
1. Collaborazione interfunzionale – primo descrittore			
2. Collaborazione interfunzionale – secondo descrittore			
3. Flessibilità			
4. Gestione della comunicazione			
5. Gestione della relazione			
6. Tempestività			
7. Accuratezza			
8. Sviluppo e condivisione della conoscenza – primo descrittore			
9. Sviluppo e condivisione della conoscenza – secondo indicatore			
10. Analisi e soluzione dei problemi			
Punteggio pesato totale			

NOTE
------

## Allegato 4

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

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

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEMA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

## Allegato 5

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI	
PERSONALE IN SERVIZIO	Punteggio conseguito

NOTE