

SISTEMA
DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE*

INDICE

1	Premessa	5
2	Il ciclo di gestione della <i>performance</i>	6
3	Descrizione del sistema.....	7
3.1	Contesto di riferimento	7
3.2	Criteri generali	8
3.3	Il processo di individuazione degli obiettivi.....	9
3.4	La Performance organizzativa.....	11
3.5	La Performance individuale	12
4	Il sistema di valutazione della <i>performance</i> organizzativa	12
4.1	La definizione degli obiettivi	12
4.2	La misurazione e il monitoraggio degli obiettivi.....	14
4.3	La valutazione e rendicontazione dei risultati.....	15
5	Il sistema di valutazione dei dirigenti.....	15
5.1	Gli obiettivi e i principi generali del Sistema	15
5.2	Gli elementi del Sistema	16
5.3	La misurazione e la valutazione della performance individuale	17
5.3.1	La scelta degli obiettivi	17
5.3.2	La definizione del punteggio	18
5.3.3	Il calcolo del punteggio di risultato	19
5.4	La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi	20
5.4.1	Il quadro dei comportamenti professionali e organizzativi	21
5.4.2	La definizione del punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi.....	41
5.4.3	Il calcolo del punteggio.....	41
5.4.4	Il punteggio complessivo	42
5.5	Il processo di valutazione.....	42
5.5.1	Gli attori.....	42

5.5.2	Incontro preliminare con i dirigenti	43
5.5.3	Proposta e definizione degli obiettivi.....	43
5.5.4	Analisi e assegnazione degli obiettivi	44
5.5.5	Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	45
5.5.6	Valutazione finale dei risultati.....	45
5.5.7	Definizione dei pesi dei comportamenti professionali e organizzativi	45
5.5.8	Attribuzione del punteggio e valutazione finale	45
5.5.9	Distribuzione in fasce	46
5.5.10	Casi di non attribuibilità della retribuzione di risultato	46
5.6	Il Sistema di valutazione dei Capi dei Dipartimenti	47
5.6.1	Gli elementi del Sistema di valutazione	47
5.6.2	La definizione e il calcolo del punteggio.....	48
5.6.3	Il criterio di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi..	49
5.6.4	La definizione dei pesi e il calcolo del punteggio	54
5.6.5	Valutazione dei risultati e punteggio complessivo.....	55
5.7	I dirigenti tecnici con funzioni ispettiva	56
5.8	Casi particolari	57
5.8.1	Ridefinizione degli obiettivi	57
5.8.2	Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno	58
5.8.3	Interruzione della posizione dirigenziale in corso d'anno.....	58
5.8.4	Uffici di diretta collaborazione del Ministro.....	58
6	Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale	59
6.1	Premessa.....	59
6.2	La descrizione del sistema	59
6.3	Il calcolo del punteggio di risultato.....	60
6.4	La valutazione dei comportamenti	60
6.5	Le modalità di attribuzione della premialità.....	65
6.6	Il processo di valutazione.....	66
6.6.1	Gli attori.....	66

6.6.2	Assegnazione degli obiettivi	66
6.6.3	Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	67
6.6.4	Attribuzione del punteggio e valutazione finale	67
6.6.5	Casi di non attribuibilità della retribuzione di risultato	67
6.7	Casi particolari	68
6.7.1	Ridefinizione degli obiettivi	68
6.7.2	Trasferimento in corso d'anno	68
7	Le procedure di conciliazione.....	68

1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (di seguito Sistema) rappresenta lo strumento principale attraverso il quale si definisce e regola il funzionamento dell'intero Ciclo della *Performance*.

Il Sistema è finalizzato alla misurazione e al miglioramento dei risultati raggiunti dall'Amministrazione, in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro e l'assetto organizzativo in cui opera, ivi compresa l'interazione con la dirigenza.

In tale contesto, l'adozione del Sistema rappresenta non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo, ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sulla profonda connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati.

Il Sistema rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della *performance* che si sviluppa su due livelli differenti ma strettamente interconnessi tra di loro:

- *performance* organizzativa
- *performance* individuale.

Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CiVIT), e attualmente trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica, in seguito all'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, propone un "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della *Performance*. Nello specifico il presente documento ha lo scopo di illustrare le modalità e i criteri per:

1. la valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, definita attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici e strutturali previsti nel Piano della *performance*
2. la valutazione della *performance* individuale del personale, dirigente e non, sulla base:
 - a. del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai diversi livelli;
 - b. dei comportamenti professionali e organizzativi e delle competenze dimostrate, attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dal codice di comportamento.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Sistema adottato il 27 gennaio 2011, alla luce dei provvedimenti normativi intervenuti successivamente a tale data.

Il presente Sistema tiene anche conto della circostanza che, per effetto dell'art. 5, comma 11, del D. L. n. 95 del 2012, convertito in Legge n. 135 del 2012, i meccanismi premianti previsti dall'art. 19 del D. Lgs. n. 150 del 2009 non dispiegano al momento la loro efficacia.

Il processo sopra descritto per la misurazione e la valutazione della *performance* prevede anche le modalità di raccordo con i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, anche al fine di recepire nelle note integrative allo stato di previsione del bilancio, gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della *performance*.

2 Il ciclo di gestione della *performance*

Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi (art. 4 del D. Lgs. n. 150 del 2009):

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da perseguire, dei corrispondenti indicatori e dei relativi *target*/valori attesi di risultato;
- b) associazione tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

- c) monitoraggio in corso di esercizio ed eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) uso di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

I documenti e gli strumenti associati al ciclo di gestione della *performance* sono il Piano della *performance*, documento programmatico triennale che dà avvio al ciclo di gestione della *performance*, e la Relazione sulla *performance*, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti (art. 10 del D. Lgs. n. 150 del 2009).

La definizione del Sistema costituisce una fase rilevante del ciclo di gestione della *performance* poiché prevede strumenti che consentono la misurazione, la valutazione e la relativa rappresentazione, integrata ed esaustiva, della *performance* organizzativa e di quella individuale, attesa e realizzata. Il Sistema, in particolare, permette di rilevare l'andamento della *performance* dell'amministrazione, cogliendone gli elementi caratterizzanti. Il monitoraggio della *performance* individua gli scostamenti dei risultati rispetto a quelli previsti ed eventuali interventi correttivi.

3 Descrizione del sistema

3.1 Contesto di riferimento

Con l'entrata in vigore del Regolamento di riorganizzazione il Ministero, per l'espletamento dei compiti ad esso demandati, oltre che negli uffici di diretta collaborazione del Ministro, disciplinati da apposito regolamento, è articolato a livello centrale nei seguenti tre Dipartimenti:

- Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione;
- Dipartimento per la formazione superiore e la ricerca;
- Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Da ciascun Dipartimento dipendono funzionalmente 3 Direzioni generali, alle quali si aggiungono 18 Uffici Scolastici Regionali, di cui 14 di livello dirigenziale generale e 4 di livello non generale, tutti dipendenti funzionalmente dai due Dipartimenti che si occupano del settore Istruzione in relazione alle specifiche materie da trattare.

Con successivi decreti del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca è stata disciplinata l'organizzazione delle strutture ministeriali di secondo livello, ossia di livello dirigenziale non generale.

3.2 Criteri generali

L'elaborazione di un Sistema di valutazione fa perno sul rispetto dei principi generali desumibili dagli artt. 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri, dalla direttiva del Ministro della Funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche Amministrazioni del 24 marzo 2004, dall'art. 1 del D. Lgs. n. 165 del 2001.

Tali principi, in sintesi, riguardano la valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente; la trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati; la partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui; la 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; il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti; il miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane; la cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

L'approccio descritto, volto alla valorizzazione dell'apporto individuale, è fortemente correlato al costante miglioramento dell'azione amministrativa attraverso l'introduzione di adeguati meccanismi a livello organizzativo. Detto processo fa leva sul principio che la valutazione del personale è parte integrante del contesto organizzativo di una struttura e si attua attraverso il coinvolgimento e la partecipazione del personale interessato. Il processo non può che svilupparsi mediante il coinvolgimento e la partecipazione dei

soggetti interessati, ed avere caratteristiche di flessibilità in modo che si adattino ai cambiamenti derivanti da innovazioni normative ed organizzative.

Risulta determinante anche il nesso di coerenza esistente tra gli obiettivi della dirigenza di vertice e quelli della dirigenza di seconda fascia, nonché tra questi ultimi e la valutazione del personale ad essi assegnato. Non è prefigurabile, infatti, un'eccellenza nelle prestazioni dirigenziali in caso di prevalenza di rendimenti insoddisfacenti delle unità lavorative cui sono preposti.

In questa fase, tuttavia, si sottolinea come il Sistema proposto dia rilievo anche ai comportamenti professionali e organizzativi, ai fini della valutazione dei risultati oltre alla valutazione incentrata solo su obiettivi.

3.3 Il processo di individuazione degli obiettivi

L'attività programmatica relativa al processo di individuazione delle priorità politiche con riferimento all'anno "t" avviene nei primi mesi dell'anno "t-1".

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla scorta del programma di Governo, della decisione di finanza pubblica, e di tutti gli elementi conoscitivi derivanti dalla legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo. In questa fase, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero - vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai 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.

Il processo inizia con l'emanazione, da parte del Ministro, dell'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da perseguire nell'anno successivo.

Subito dopo prende avvio la fase di definizione degli obiettivi strategici (generalmente pluriennali), collegati alle priorità politiche, da parte dei titolari dei CRA 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 nel corso degli incontri di condivisione.

Il processo prosegue poi con la fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici e strutturali e alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo, che conclude l'attività di programmazione strategica e dà avvio all'attività di controllo dei risultati.

La direttiva generale, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, associa gli obiettivi strategici alle unità dirigenziali di primo livello, e definisce la loro declinazione in obiettivi assegnati alle unità organizzative sottostanti. Questi ultimi devono essere raggiunti attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori.

In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo da parte dei dirigenti non generali preposti alle strutture amministrative, la programmazione degli obiettivi da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia (tale definizione include anche il dirigente di seconda fascia con incarico ai sensi dell'art. 19, comma 4 del D. lgs. n. 165 del 2001, nonché il soggetto con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 5 bis o 6 di detto Decreto) e con lo stesso condivise, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Successivamente, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con i titolari dei CRA, procedendo, in particolare:

- alla verifica della rilevanza e coerenza degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi 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 rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Entro 10 giorni dall'emanazione della direttiva del Ministro concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, i titolari dei CRA emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione della direttiva dei titolari dei CRA, i dirigenti di prima fascia emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

In caso di mancata o ritardata emanazione delle direttive di secondo e terzo livello, si rimanda a quanto contenuto e definito nel Piano della performance.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Ministro emana il Piano della *performance*, in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, strategici e strutturali, con i relativi indicatori ed i *target*, su cui poi si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle *performance*.

L'indicazione delle specifiche scadenze che regolano il processo sopra delineato sono descritte in un apposito allegato X, che costituisce parte integrante del presente Sistema, che viene aggiornato annualmente per tener conto delle reali esigenze e delle eventuali modifiche normative o regolamentari introdotte.

3.4 La Performance organizzativa

La *performance* organizzativa del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca è misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico, definiti attraverso l'adozione del Piano della *performance*.

La valutazione della *performance* organizzativa, per quanto concerne la descrizione dei risultati a livello complessivo di Ministero, è pertanto costituita da un'analisi dei risultati conseguiti nell'anno, in rapporto alle priorità politiche determinate con l'adozione degli obiettivi strategici, tenuto conto dei punti di forza e degli aspetti critici, anche attraverso un confronto con l'andamento dell'ultimo triennio.

Gli indicatori rappresentativi della *performance* sono riconducibili a:

- soddisfazione dei bisogni dell'utenza;
- accesso a dati e informazioni tramite web;
- innovazione metodologica e tecnologica;
- innovazione dei processi amministrativi;
- valorizzazione delle risorse umane.

Rientrano, quindi, in questo ambito tutte le iniziative volte alla rilevazione dei bisogni degli *stakeholders* e, quindi, alla individuazione degli indicatori di *outcome*, che costituiscono la base per la misurazione dell'efficacia, vale a dire dei risultati raggiunti in relazione ai *target* desiderati.

3.5 La Performance individuale

La *performance* individuale viene misurata in ragione del contributo di ognuno al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai vari livelli, insieme alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, per la valutazione finale del merito e, quindi anche per il calcolo del relativo premio per ciascun dipendente. L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari esclude il dipendente destinatario della sanzione dalla partecipazione alla distribuzione della premialità.

4 Il sistema di valutazione della *performance* organizzativa

4.1 La definizione degli obiettivi

Il processo di definizione degli obiettivi utilizzati per la valutazione della *performance* dell'organizzazione è stato già sinteticamente delineato nel paragrafo 3.3 del presente Sistema.

Gli obiettivi sono riconducibili a due tipologie:

- Obiettivi strategici, caratterizzati da:
 - Immediato collegamento alle priorità politiche riportate nell'Atto di indirizzo
 - Orizzonte temporale (generalmente) triennale
- Obiettivi strutturali, caratterizzati da:
 - Collegati allo svolgimento delle attività ordinarie dell'amministrazione;
 - Orizzonte temporale (generalmente) annuale

A ciascun obiettivo devono essere associati più indicatori (almeno 2) che saranno utilizzati per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Gli indicatori possono essere di varie tipologie, in particolare (elenco non esaustivo):

- Indicatori di *input*
- Indicatori di attività
- Indicatori di *output*
- Indicatori di efficacia/efficienza
- Indicatori di impatto/*outcome*
- Indicatori del livello di soddisfazione dei cittadini/utenti

Si sottolinea come per gli obiettivi strategici sia auspicabile il progressivo utilizzo di indicatori di impatto/*outcome*.

Per ciascun indicatore deve essere descritta la formula da utilizzare per il calcolo del valore dell'indicatore stesso. . A ciascun indicatore, inoltre deve essere associato un peso che verrà successivamente utilizzato per calcolare il grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo.

La scelta degli indicatori deve tener conto almeno dei seguenti aspetti:

- Rilevanza del dato considerato per la valutazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- Reperibilità e tempestività delle informazioni necessarie per il calcolo del valore dell'indicatore

- Attendibilità e robustezza dei dati necessari.

A ciascun indicatore deve, inoltre, essere associato un valore *target* per ciascuna delle annualità a cui esso si riferisce (almeno tre per gli obiettivi strategici, una per gli obiettivi strutturali).

Ogni valore *target* deve risultare:

- Coerente con l'obiettivo a cui si riferisce
- Sfidante ma raggiungibile
- Commisurato al contesto operativo.

Obiettivi, indicatori e *target* (e relativi pesi) vengono riportati nel Piano della *Performance*.

4.2 La misurazione e il monitoraggio degli obiettivi

L'OIV in collaborazione con i Dipartimenti effettua un periodico monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi.

In particolare viene rilevato il valore corrente di tutti gli indicatori definiti e viene fatta una proiezione circa l'effettiva possibilità di raggiungimento dei *target* prefissati.

In caso emergano significativi scostamenti tali da far presagire il mancato raggiungimento degli obiettivi, l'OIV si attiva tempestivamente per la definizione e successiva implementazione, in collaborazione con i Dipartimenti interessati, di adeguate azioni correttive.

La misurazione e l'attività di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi verranno effettuate attraverso l'acquisizione e l'analisi dei dati forniti dai singoli Uffici competenti, nelle more dell'attivazione del sistema automatizzato di controllo strategico e controllo di gestione che, una volta implementato, consentirà di norma una valutazione finale dei risultati basata su riscontri oggettivi ed affidabili.

In particolare, la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei Capi dei Dipartimenti e dei dirigenti di prima fascia avverrà in coerenza con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia e del personale non dirigenziale sarà alimentata dalle risultanze del controllo di gestione.

4.3 La valutazione e rendicontazione dei risultati

Alla fine di ogni anno sono rilevati i valori definitivi di tutti gli indicatori associati a tutti gli obiettivi.

Il grado di raggiungimento (in %) di ciascun obiettivo verrà determinato dalla media pesata del grado di raggiungimento fatto registrare da ciascuno dei *target* riferiti agli indicatori associati all'obiettivo medesimo.

Gli esiti con le relative considerazioni e eventuali azioni conseguenti sono riportati nella Relazione sulla *Performance* che deve essere predisposta entro il 30 giugno di ogni anno.

5 Il sistema di valutazione dei dirigenti

5.1 Gli obiettivi e i principi generali del Sistema

Il Sistema di valutazione dei dirigenti tende al raggiungimento di quattro differenti finalità:

- ancorare la retribuzione di risultato a elementi oggettivi che evidenzino i comportamenti professionali e organizzativi e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo, gli obiettivi strategici derivanti dalle priorità politiche e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento;
- diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

L'adozione di un Sistema di valutazione dei dirigenti deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di nuovi strumenti gestionali.

Il presente Sistema di valutazione si applica, con le rispettive specificazioni, ai dirigenti di prima e seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Per quanto riguarda la valutazione dei Capi del Dipartimento, così come prevista dall'art. 14 comma 4, lettera e) del D. Lgs. n. 150 del 2009, si rimanda al paragrafo 5.6.

I principi generali a cui si ispira il Sistema sono quelli introdotti dall'art. 21, comma 6 del CCNL per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area I, sottoscritto il 21 aprile 2006:

- motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo che assegna gli obiettivi o valutatore di prima istanza;
- partecipazione del valutato al procedimento, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;
- contraddittorio in caso di valutazione non corrispondente alle aspettative del valutato, da realizzarsi in tempi certi e congrui;
- previsione di procedure di conciliazione.

5.2 *Gli elementi del Sistema*

Il Sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali al raggiungimento dei risultati (*performance* individuale) ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

In questo ambito assume rilevanza la disciplina della responsabilità dirigenziale riconosciuta quale "sanzione" che si concreta allorché al dirigente siano imputati:

- il mancato raggiungimento degli obiettivi, accertato attraverso il sistema di valutazione (di cui al D. Lgs. n. 150 del 2009);
- la mancata osservanza delle direttive dell'organo di indirizzo politico, con conseguente giudizio negativo sull'operato dello stesso dirigente.

La legge individua, infatti, sulla base della stretta correlazione che sussiste tra l'assunzione di obblighi, poteri e doveri in capo ai dirigenti e i risultati da questi ottenuti nell'esercizio dell'attività amministrativa, la responsabilità dirigenziale quale forma di responsabilità peculiare della Dirigenza pubblica.

La struttura complessiva del Sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue, articolato in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 70 punti);
- valutazione dei comportamenti professionali organizzativi e attribuzione di un punteggio (max 30 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità definite di seguito.

5.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

L'ambito di misurazione e valutazione della *performance* individuale per il personale dirigenziale prevede (art. 5, commi 11 e 11-bis, della Legge n. 135 del 2012) la misurazione e la valutazione del contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione attraverso:

- il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità e di eventuali obiettivi specifici;
- i comportamenti professionali e organizzativi posti in essere e la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

5.3.1 La scelta degli obiettivi

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

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

- **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito della direttiva annuale e della *performance complessiva dell'Amministrazione***: è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi strutturali;
- **coerenza con gli obiettivi definiti per la misurazione della *performance organizzativa*** (per maggiori dettagli si rinvia al precedente paragrafo 4): gli obiettivi assegnati alle singole strutture devono essere correttamente declinati a partire da quelli relativi all'amministrazione nel suo complesso;
- **misurabilità dell'obiettivo**: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, si devono individuare indicatori ben definiti, connessi alle attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo medesimo e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Per ciascun indicatore, inoltre, deve essere definito il valore *target*. Al riguardo, in un continuo processo di miglioramento e perfezionamento della cultura della valutazione nell'ambito dell'Amministrazione, saranno introdotti strumenti destinati a descrivere le caratteristiche degli indicatori utilizzati e la loro fattibilità;
- **controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato**: la valutazione, di norma, deve basarsi sul principio tendenziale 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.

5.3.2 *La definizione del punteggio*

Il Sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati in ciascuna unità organizzativa secondo quanto riportato nel Piano della Performance.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili, corredati dai rispettivi valori *target*, ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore conseguito e il valore *target* 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 attribuito ai **dirigenti di prima fascia** coincide col punteggio conseguito dalla Direzione generale da essi diretta e, in particolare, con la media pesata del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici e strutturali assegnati nel Piano del Performance all'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio attribuito ai **dirigenti di seconda fascia** è calcolato seguendo le modalità di seguito indicate:

- un massimo di 60 punti sono attribuiti in base al grado di raggiungimento dei tre obiettivi scelti tra quelli di peso più rilevante nel Piano della Performance, assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità del dirigente;
- ulteriori 10 punti sono attribuiti in base al grado di raggiungimento di tutti gli altri obiettivi di peso inferiore, legati per lo più alla gestione organizzativa dell'ufficio.

Nel caso particolare di unità organizzative alle quali siano stati assegnati meno di tre obiettivi, la valutazione verrà effettuata su tutti gli obiettivi col peso complessivo di 70 punti.

5.3.3 Il calcolo del punteggio di risultato

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

$$Pr = 60 \sum pi Pi + 10 \sum pj PJ$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio risultati conseguiti dall'unità organizzativa;
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo con i che va da 1 a 3;
- **Pi** è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo che va da 1 a 3;
- **pj** è il peso attribuito all'obiettivo j-esimo con j che va da 4 a n.;

- **P_J** è il punteggio ottenuto per l'obiettivo j-esimo che va da 4 a n.;
- **n** è il numero complessivo degli obiettivi dell'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito a ciascuna Direzione Generale è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio risultati conseguiti dalla Direzione Generale;
- **p_i** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

5.4 La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, connessa e conseguente alla posizione dirigenziale rivestita, attiene alle capacità espresse dal dirigente nel processo di realizzazione degli obiettivi ad esso attribuiti, alle competenze relazionali espresse nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile nelle strutture delle quali è responsabile. Rileva anche l'attività di supporto prestata ai diretti superiori.

Per espressa disposizione della Legge n. 135 del 2012 (art. 5, comma 11, lett. b), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

La valutazione dei comportamenti professionali e 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 "integrare" la valutazione dei risultati, dato che quest'ultima, dovendo necessariamente basarsi solo su un numero limitato (max 3+2) di obiettivi, potrebbe non riuscire, talvolta, ad evidenziare efficacemente, ad esempio, la sua capacità di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno, o a valorizzare la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dal dirigente stesso. Inoltre, la focalizzazione su alcune attività

prioritarie potrebbe indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa.

Di seguito vengono individuate le categorie di comportamenti professionali e organizzativi e i relativi indicatori con la definizione dei pesi e il calcolo del punteggio.

5.4.1 Il quadro dei comportamenti professionali e organizzativi

Per quanto precede, vengono valutate 4 categorie di comportamenti professionali e organizzativi secondo quanto riportato nelle due griglie seguenti, la prima delle quali si riferisce ai dirigenti di prima fascia e quella successiva ai dirigenti di seconda fascia.

Ogni anno il valutatore, in fase di assegnazione degli obiettivi, al fine di individuare i comportamenti più rispondenti alle caratteristiche e alle attività svolte dalla propria unità organizzativa, seleziona per ciascun valutato un solo comportamento per ogni categoria (per un totale di 4) rispetto al quale verrà effettuata la valutazione: per ciascuno dei comportamenti individuati, in particolare, vengono selezionati, a discrezione del valutatore, uno o più fra gli indicatori proposti e che saranno utilizzati per l'effettiva valutazione del comportamento.

Sia per i dirigenti di prima che di seconda fascia, inoltre, deve essere obbligatoriamente valutato un quinto comportamento (riportato in calce ad entrambe le griglie) relativo alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

Griglia comportamenti per direttori generali.

CATEGORIA	COMPORAMENTO	INDICATORI
LEADERSHIP	<u>visione strategica</u> : cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sa interpretare le strategie dell'amministrazione e tradurle in direttive/proposte operative 2. Possiede una visione di "lungo termine" 3. Indirizza le azioni

		<p>quotidiane verso obiettivi di ampio respiro</p> <p>4. Mantiene costanti la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale</p>
	<p><u>orientamento ai risultati:</u> indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi; operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.</p>	<p>1. Sa raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti</p> <p>2. Sa ridefinire il piano d'azione e coinvolgere i collaboratori verso la massima flessibilità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</p> <p>3. Si impegna con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e arriva con energia al completamento dei progetti o degli impegni presi</p>
	<p><u>leadership:</u> assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del</p>	<p>1. Lavora con una chiara visione del punto di arrivo e la diffonde nel proprio <i>team</i></p> <p>2. Definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo</p>

	<p>gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.</p>	<p>finale</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Condivide con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione 4. Ottiene risultati eccellenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse
<p>PROBLEM SOLVING</p>	<p><u>flessibilità</u>: adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sa accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità 2. Gestisce il proprio tempo in modo da poter reagire agli stimoli senza compromettere gli impegni preesistenti 3. Sa convincere e abituare la propria organizzazione ad adattare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto 4. È disposto ad accettare incarichi al di fuori delle proprie attività abituali
	<p><u>capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi</u>, di valutazione dell'impatto della regolamentazione e di</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. in carenza di risorse coglie opportunità e idee e le mette in pratica con determinazione e

	affrontare situazioni nuove	tempismo 2. Trova soluzioni con un buon rapporto costi/benefici e sviluppa spunti originali per ottimizzare la propria attività, sperimentandone la fattibilità
MANAGEMENT	<p><u>programmazione</u>: impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).</p>	<p>1. Rispetta le scadenze, diffondendo tale sensibilità nel proprio <i>team</i>, assegnando correttamente l'importanza e l'urgenza di ogni impegno</p> <p>2. Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione</p> <p>3. Gestisce in maniera sistematica le risorse</p>
	<p><u>motivazione e sviluppo risorse</u>: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.</p>	<p>1. Coniuga i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui</p> <p>2. Esplica forte attenzione alla motivazione e allo sviluppo dei propri collaboratori, interpretandone bisogni ed aspirazioni</p> <p>3. Favorisce le opportunità di</p>

		<p>crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale</p> <p>4. Mantiene un costante dialogo con le proprie risorse fornendo frequenti ed esaurienti feed back e pianificandone lo sviluppo</p>
<p>RELAZIONI E INTEGRAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE</p>	<p><u>visione integrata</u>: guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni; promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune</p>	<p>1. Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</p> <p>2. Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</p> <p>3. Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie</p>
	<p><u>capacità di collaborazione ed integrazione</u> nei processi di servizio; creare e mantenere una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni,</p>	<p>1. Sa trovare la giusta interfaccia sia dentro che fuori della propria area per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa</p> <p>2. Costruisce relazioni per creare sinergie fra diverse</p>

	<i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali	unità/reparti 3. Mantiene un'importante rete di relazioni interne ed esterne e ne trae un vantaggio competitivo
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.</u>	1. E' in grado di differenziare in modo adeguato le valutazioni delle performance individuali dei propri collaboratori.

Griglia comportamenti per dirigenti di seconda fascia.

CATEGORIA	COMPORAMENTO	INDICATORI
LEADERSHIP	<u>capacità d'orientamento:</u> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	<ol style="list-style-type: none"> 1. definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro 2. crea un ambiente in cui le persone fanno ciò che ci si aspetta da loro 3. distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega 4. si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso 5. crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori

		6. incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori, infonde fiducia ed esprime aspettative positive sulla loro <i>performance</i>
	<p><u>leadership professionale</u>: agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo; rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. conosce la cultura e i valori dell'organizzazione 2. si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non 3. promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni 4. ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione 5. rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori
	<p><u>orientamento al cambiamento</u>: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento e interpreta tali segnali valutando la

	<p>comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento</p>	<p>loro traducibilità nel contesto organizzativo</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze 3. adotta nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie 4. individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo 5. suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione 6. appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità
	<p><u>pensiero strategico</u>: capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera 2. riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto

		<ol style="list-style-type: none"> 3. sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione 4. riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine 5. comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità
<p>MANAGEMENT</p>	<p><u>capacità decisionale</u>: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo 2. decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute e sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione 3. riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress 4. decide nel rispetto dei tempi 5. si assume la responsabilità delle proprie scelte

		6. tollera pressioni senza lasciarsi influenzare ed evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione
	<p><u>pianificazione ed organizzazione</u>: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività; continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. pianifica costantemente le attività da svolgere 2. elabora piani di sviluppo delle attività, anche attraverso simulazioni e sperimentazioni, valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione 3. mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate 4. distingue fra le diverse priorità 5. è attento alla gestione del tempo e riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste
	<p><u>attenzione all'esigenze dell'utenza</u>: orientare le</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. sviluppa canali di comunicazione con

	<p>attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<p>l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze e di informare tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza 3. orienta le proprie attività verso i risultati in un ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza 4. identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto 5. verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti 6. cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza
--	--	--

teamwork e motivazione
collaboratori: capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione; capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.

1. si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi
2. crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra e intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie
3. concede autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale
4. informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio
5. è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate
6. non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed

		<p>elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi</p> <p>7. discute regolarmente sulla <i>performance</i> dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc</p>
<p>RELAZIONI</p>	<p><u>comunicazione</u>: curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>	<p>1. Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</p> <p>2. Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</p> <p>3. Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie</p>
	<p><u>integrazione interna</u>: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in</p>	<p>1. conosce la struttura organizzativa e l'organizzazione del Ministero e valuta</p>

costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.

attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando interlocutori rilevanti al fine di attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi

2. partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.
3. verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi
4. assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative
5. attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività
6. fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di

		<p>altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali</p>
	<p><u>relazioni esterne</u>: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento 2. conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale (ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc) 3. ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'ente 4. funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni 5. intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna e cura le relazioni con interlocutori esterni anche

		<p>al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione;</p>
	<p><u>negoziazione e gestione dei conflitti:</u> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea 2. enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco 3. si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità 4. mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente 5. media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista e modifica il proprio stile di

		<p>comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti</p> <p>6. individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio</p>
<p>PROBLEM SOLVING</p>	<p><u>problem solving</u>: affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. riassume efficacemente i termini di un problema e ne individua rapidamente le componenti essenziali 2. compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche 3. valuta frequentemente tra più alternative plausibili per la soluzione del problema decidendo nel rispetto dei tempi 4. adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo 5. non rimanda le decisioni 6. decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata
	<p><u>controllo e precisione</u>: saper individuare i punti essenziali e</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. assicura un adeguato monitoraggio e controllo

	<p>le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.</p>	<p>delle attività e dei risultati</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento 3. esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti, ponendo attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria 4. indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto 5. risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare 6. ha sensibilità economica (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza
	<p><u>orientamento</u> alla <u>semplificazione</u>: comprendere e razionalizzare</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che

	<p>le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.</p>	<p>comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi 3. è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa 4. combatte la burocrazia interna e coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte 5. tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi 6. è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste
	<p><u>diffusione delle conoscenze:</u> comprendere la rilevanza</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. è attento al proprio sviluppo professionale e

	<p>delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne</p>	<p>cura il proprio aggiornamento</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione 3. dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività 4. verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale 5. propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati 6. si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del
--	---	--

		cambiamento, il riorientamento professionale etc.
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.</u>	1. E' in grado di differenziare in modo adeguato le valutazioni delle performance individuali dei propri collaboratori.

5.4.2 La definizione del punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi

A ciascun comportamento professionale e 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.

Per quanto riguarda i punteggi attribuiti ai singoli descrittori, questi saranno definiti dall'Amministrazione in tempo utile, e comunque non oltre il 31 dicembre dell'anno di riferimento, in un apposito documento che diverrà parte integrante del D.M. di adozione del presente Sistema.

A ciascun comportamento professionale e organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 30.

5.4.3 Il calcolo del punteggio

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pc** è il punteggio comportamenti professionali e organizzativi posseduti dal valutato;
- **pi** è il peso attribuito al singolo comportamento;
- **Pi** è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 30.

5.4.4 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a:

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

in cui:

- **Ptot** è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- **Pr** è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- **Pc** è il punteggio relativo ai comportamenti professionali e organizzativi.

5.5 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. Il processo di valutazione, che vede coinvolti tre figure principali, definite con il termine di "attori", si avvia con l'incontro preliminare con i dirigenti e si conclude con l'attribuzione del punteggio finale, attraverso le fasi della definizione e assegnazione degli obiettivi e del monitoraggio dello stato di avanzamento degli stessi.

5.5.1 Gli attori

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

- il valutatore, coincidente, per i dirigenti di prima fascia con il Capo del Dipartimento e per i dirigenti di seconda fascia, con il dirigente di prima fascia preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato;
- il valutato, coincidente con il dirigente di prima fascia o con il dirigente di seconda fascia;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente, per i dirigenti di prima fascia, con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV, e per i dirigenti di seconda fascia coincidente con il Capo del Dipartimento.

5.5.2 Incontro preliminare con i dirigenti

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Capo del Dipartimento incontra i propri dirigenti di prima fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, 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"* (art. 21 del CCNL per i dirigenti area I per il quadriennio 2002-2005).

Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di prima fascia nei confronti dei propri dirigenti di seconda fascia.

Questa fase, attestata dalla verbalizzazione degli incontri avvenuti, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di luglio.

5.5.3 Proposta e definizione degli obiettivi

Entro la metà del mese di ottobre 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, previa ricognizione 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. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso 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. Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del Dipartimento, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività ed effettiva realizzazione 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 condividere con i valutati;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi da assegnare ai valutati.

5.5.4 Analisi e assegnazione degli obiettivi

Nel mese di dicembre, i Capi dei Dipartimenti ed i dirigenti di prima fascia, predispongono le bozze dei decreti per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

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

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale i dirigenti di prima fascia emanano a loro volta il decreto direttoriale per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione e i relativi pesi relativi. I decreti sono corredati dalle corrispondenti **schede assegnazione obiettivi** (allegato n..).

5.5.5 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i Capi dei Dipartimenti effettuano il monitoraggio sul processo di realizzazione degli obiettivi conferiti, acquisendo i dati necessari. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

5.5.6 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, il valutato predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno precedente, tesa ad illustrare i risultati della gestione amministrativa e, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

5.5.7 Definizione dei pesi dei comportamenti professionali e organizzativi

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi da raggiungere nell'anno successivo, il valutato condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento professionale e organizzativo, in modo da consentire al valutatore di determinare il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti, utilizzando i descrittori di cui al paragrafo 4.2.

5.5.8 Attribuzione del punteggio e valutazione finale

A conclusione del processo di valutazione dei risultati è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la **scheda di valutazione dei risultati** (allegato n...) e la **scheda di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi** (allegato n...), 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.

Di seguito, il valutatore notifica il provvedimento finale, contenente la **scheda di valutazione finale** (allegato n...).

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

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi alla Direzione generale del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

5.5.9 Distribuzione in fasce

Sebbene, per effetto dell'art. 5, comma 11, del D.L. n. 95 del 2012, convertito in Legge n. 135 del 2012, i meccanismi premianti previsti dall'art. 19 del D.Lgs. n. 150 del 2009 non dispiegano al momento la loro efficacia, tuttavia in sede di contrattazione integrativa è possibile prevedere una ripartizione dei valutati nelle seguenti fasce di merito:

- dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio compreso fra 91 e 100;
- dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio compreso fra 71 e 90;
- dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio compreso fra 41 e 70.

La differenza di trattamento economico tra le varie fasce non può essere inferiore al 15%. Al di sotto del punteggio 41 non è corrisposta alcuna indennità di risultato.

5.5.10 Casi di non attribuibilità della retribuzione di risultato

In sede di valutazione della *performance* individuale si procederà ad una decurtazione della retribuzione di risultato, o, nei casi più gravi, alla mancata attribuzione della medesima, in accordo con quanto previsto dal Codice di Comportamento, nelle seguenti situazioni:

- violazione degli obblighi dirigenziali, così come previsto dalla Legge n. 190 del 2012 che disciplina il codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare, tra l'altro, la prevenzione dei fenomeni di corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione..
- violazione degli obblighi di trasparenza
- mancata predisposizione del Programma triennale della trasparenza
- colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi, ove già fissati dall'amministrazione.

5.6 Il Sistema di valutazione dei Capi dei Dipartimenti

L'adozione di un Sistema di valutazione dei Capi dei Dipartimenti corrisponde all'esigenza di dare attuazione a specifiche disposizioni normative e contrattuali. A tal proposito l'art. 14 comma 4, lett. e) del D. Lgs. n.150 del 2009 prevede che l'OIV proponga all'organo politico amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo terzo del citato Decreto.

La CiVIT, con delibera n.114 del 2010, ha precisato che la richiamata disposizione deve intendersi applicabile ai Capi dei Dipartimenti.

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati ai Capi dei Dipartimenti. A tal proposito, occorre tener presente che gli obiettivi strategici, in quanto direttamente derivanti dalle priorità politiche, acquistano una particolare rilevanza e, pertanto, sono inseriti nella direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione e sono contenuti in tutti i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio per garantire il necessario raccordo tra il Ciclo della *performance* descritto dal Sistema di misurazione e valutazione di cui al presente documento e quello della programmazione finanziaria e di bilancio.

5.6.1 Gli elementi del Sistema di valutazione

Il Sistema collega la retribuzione di risultato ai risultati conseguiti e ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati ed è collegato a quanto previsto dall'art. 5 del D.

Lgs. n.300 del 1999 che assegna al Capo del Dipartimento compiti di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale compresi nel dipartimento stesso, al fine di assicurare la continuità delle funzioni dell'Amministrazione. In particolare, il Capo del Dipartimento determina i programmi per dare attuazione agli indirizzi del Ministro, alloca le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili per l'attuazione dei programmi secondo principi di economicità, efficacia ed efficienza, nonché di rispondenza del servizio al pubblico interesse.

Da quanto precede, consegue che il Capo del Dipartimento, nello svolgimento di funzioni di propulsione, di coordinamento di controllo e di vigilanza nei confronti degli uffici dirigenziali generali che fanno capo al dipartimento stesso, è responsabile dei risultati complessivamente raggiunti dagli stessi uffici da esso funzionalmente dipendenti, in attuazione degli indirizzi del Ministro.

Il Sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti e attribuzione di un punteggio (max 70 punti);
- valutazione delle competenze organizzative e attribuzione di un punteggio (max 30 punti, di cui: max 20 punti derivanti dalla valutazione dei comportamenti proposta dall'OIV e max 10 punti derivanti dalla valutazione di comportamenti da parte del Ministro);
- calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) e attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, così come previsto dall'art.14 comma 4 lett.e) del D. Lgs. n.150 del 2009.

5.6.2 La definizione e il calcolo del punteggio

Gli obiettivi coincidono con gli obiettivi strategici inseriti nella direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione. A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 70.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi assegnati alle singole Direzioni Generali, è sempre espresso in forma di percentuale.

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

Il punteggio attribuito a ciascun Capo del Dipartimento è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi strategici, secondo la relazione:

$$Pr = \sum pi Pi$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio risultati conseguiti dal Dipartimento;
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;
- **Pi** è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

5.6.3 Il criterio di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i risultati attesi con quelli effettivamente raggiunti, in considerazione anche del ruolo esercitato dal valutato nell'organizzazione.

A tale scopo, vengono individuate quattro categorie di comportamenti professionali e organizzativi.

Ogni anno il Ministro, in fase di assegnazione degli obiettivi, individua all'interno di ciascuna categoria un solo comportamento (per un totale di 4) rispetto al quale verrà effettuata la valutazione

Per le prime due categorie di comportamenti (Capacità strategica e propositiva e Relazioni Interistituzionali), la cui valutazione è demandata all'esclusiva discrezionalità del Ministro, non sono previsti indicatori. Per le altre categorie, viceversa, in analogia con quanto visto per i dirigenti, vengono selezionati, a discrezione dell'OIV in accordo con il valutato, uno o più fra gli indicatori proposti e che saranno utilizzati per l'effettiva valutazione del comportamento. Anche in questo caso, inoltre, è prevista la valutazione

di un quinto comportamento, relativo alla capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori.

CATEGORIA	COMPORAMENTO	INDICATORI
CAPACITA' STRATEGICA E PROPOSITIVA	<u>Proposta e impulso:</u> indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi; operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.	
	<u>Orientamento all'innovazione:</u> cercare quotidianamente nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze degli <i>stakeholder</i> facendosi motore del cambiamento.	
RELAZIONI INTERISTITUZIONALI	<u>Gestione delle relazioni:</u> guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di	

	<p>relazioni. Promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune, creando e mantenendo una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali.</p>	
<p>LEADERSHIP</p>	<p><u>visione strategica:</u> cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sa interpretare le strategie dell'amministrazione e tradurle in direttive/proposte operative 2. Possiede una visione di "lungo termine" 3. Indirizza le azioni quotidiane verso obiettivi di ampio respiro 4. Mantiene costanti la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale
	<p><u>orientamento ai risultati:</u> indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sa raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che

	<p>previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.</p>	<p>soddisfacenti</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sa ridefinire il piano d'azione coinvolgere i collaboratori verso la massima flessibilità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati 3. Si impegna con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e arriva con energia al completamento dei progetti o degli impegni presi
	<p><u>leadership</u>: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavora con una chiara visione del punto di arrivo e la diffonde nel proprio <i>team</i> 2. Definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo finale 3. Condivide con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione 4. Ottiene risultati eccellenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse

MANAGEMENT

programmazione: impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).

1. Rispetta le scadenze, diffondendo tale sensibilità nel proprio *team*, assegnando correttamente l'importanza e l'urgenza di ogni impegno
2. Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione
3. Gestisce in maniera sistematica le risorse

motivazione e sviluppo risorse: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.

1. Coniuga i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui
2. Esplica forte attenzione alla motivazione e allo sviluppo dei propri collaboratori, interpretandone i bisogni ed aspirazioni
3. Favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale
4. Mantiene un costante dialogo con le proprie risorse fornendo frequenti ed esaurienti *feed back* e pianificandone lo sviluppo

		5. capacità di valutare le prestazioni dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.</u>	1. E' in grado di differenziare in modo adeguato le valutazioni delle performance individuali dei propri collaboratori.

A ciascun comportamento professionale e 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.

5.6.4 La definizione dei pesi e il calcolo del punteggio

A ciascuna comportamento professionale e organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 30.

Per quanto riguarda i comportamenti “Capacità strategica e organizzativa” e “Relazioni interistituzionali”, la valutazione è demandata all'esclusiva discrezionalità del Ministro e hanno un peso complessivo pari a 10 punti.

Per quanto invece concerne i comportamenti “Leadership”, “Management” e “Capacità di valutare i collaboratori” la proposta di valutazione è demandata all'OIV e approvata dal Ministro, per un peso complessivo di punti 20.

Il punteggio attribuito a ciascun Capo del Dipartimento per i comportamenti professionali e 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 comportamenti professionali e organizzativi posseduti dal valutato;
- **p_i** è il peso attribuito al singolo comportamento;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento.

5.6.5 Valutazione dei risultati e punteggio complessivo

L'OIV, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo dai Dipartimenti ogni trimestre i dati necessari per il tramite del sistema di controllo strategico. Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, effettua, con le stesse cadenze ed applicando le modalità di calcolo del punteggio previste al paragrafo 6.3., il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti.

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.

Il livello attribuito a ciascun valutato è sinteticamente motivato nella scheda di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi.

L'OIV, per quanto di sua competenza, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al valutato secondo la formula:

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

in cui:

- **P_{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 professionali e organizzativi.

5.7 I dirigenti tecnici con funzioni ispettiva

La funzione tecnica concorre alla realizzazione delle finalità di istruzione e di formazione affidate alle istituzioni scolastiche ed educative. L'attuale profilo del dirigente tecnico non può ricondursi all'aspetto amministrativo-contabile; risulta essenziale, infatti, ribadire anche la "unità" concettuale e pratica del ruolo tecnico-ispettivo che ricomprende anche le specificità di settore e/o di competenza disciplinare. Pertanto, le competenze, generali e specifiche, dei dirigenti tecnici investono sia la "divisione tecnica" del lavoro attraverso l'attribuzione di responsabilità specifiche di settore (come per esempio attività di progettazione e realizzazione relative alle tematiche "di merito" nelle quali si esercitano le funzioni degli Uffici Scolastici Regionali in termini di promozione, consulenza, assistenza, monitoraggio e valutazione del servizio erogato dalle istituzioni scolastiche autonome, con particolare riferimento sia ai progetti nazionali promossi dal Ministero che alla progettazione regionale) sia l'intero repertorio che riguarda la funzione ispettiva propriamente detta, dalla predisposizione e realizzazione degli incarichi per le attività ispettive, alle loro risultanze e ai provvedimenti connessi, fino allo sviluppo del procedimento eventualmente attivato sulla base delle loro risultanze.

Inoltre, nella prospettiva della nuova organizzazione degli uffici dell'USR, ai dirigenti tecnici, in qualità di dirigenti di seconda fascia, potrebbe essere assegnata la responsabilità diretta di conduzione di uffici o articolazioni di essi.

Considerata la specificità di tale posizione dirigenziale, la valutazione dei dirigenti tecnici sarà effettuata dal Direttore Generale, presso la cui struttura operano, che ha assegnato gli obiettivi individuati nel decreto di conferimento dell'incarico.

Inoltre, la valutazione dei dirigenti tecnici, oltre che sugli obiettivi previsti nell'incarico dirigenziale, verrà effettuata anche in base agli specifici incarichi eventualmente ad essi conferiti nel corso dell'anno, compresi quelli di partecipazione allo sviluppo e alla realizzazione del Sistema Nazionale di Valutazione, in qualità di componenti e coordinatori dei nuclei di valutazione.

Per garantire l'oggettività e la trasparenza del processo di valutazione, considerato il fatto che le attività di cui i dirigenti tecnici sono incaricati non sono censite nel Sistema informativo per il controllo di gestione e che nella loro valutazione non rientra quella dei comportamenti professionali e organizzativi, è necessario che gli obiettivi assegnati rispettino le condizioni di cui al paragrafo 5.3.1., vale a dire rilevanza dell'obiettivo, misurabilità dello stesso, controllabilità da parte del valutato e chiarezza del limite temporale di riferimento.

A ciascun obiettivo assegnato nella fase di programmazione vengono associati indicatori quantitativi misurabili e i relativi pesi, rappresentativi dell'importanza che si attribuisce ad ogni singolo obiettivo. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

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 dal valutato.

5.8 Casi particolari

5.8.1 Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio, per sopraggiunte cause che non potevano essere previste nel momento della definizione degli obiettivi, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale, la sopravvenuta carenza di risorse, ecc.

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

5.8.2 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:

- prosegue l'azione per il raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno in corso, al momento del conferimento dell'incarico. In questo caso la 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 che si sono già concluse al momento del conferimento dell'incarico.

5.8.3 Interruzione della posizione dirigenziale in corso d'anno

Qualora si verificasse il caso di un'interruzione di una posizione dirigenziale in corso d'anno, la valutazione del dirigente è condotta rapportando il *target* effettivamente raggiunto al periodo di permanenza dell'incarico, desumibile prevalentemente dagli esiti del monitoraggio trimestrale.

5.8.4 Uffici di diretta collaborazione del Ministro

I dirigenti che prestano servizio nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione del Ministro sono valutati, dal capo dell'ufficio in cui prestano servizio.

Per quanto riguarda i dirigenti in servizio nella Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* sono valutati dal Capo di Gabinetto, previo parere vincolante espresso dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

6 Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale

6.1 Premessa

Il Sistema di valutazione del personale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'art. 6 del CCNL comparto Ministeri 2006-2009.

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

Secondo quanto previsto dalla Delibera Civit n. 104 del 2010, gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale sono:

- l'evidenziazione dell'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza;
- la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'amministrazione, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- la focalizzazione della valutazione sulla *performance* della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento e indicando le strategie di intervento possibili;
- la premiazione della *performance* attraverso opportuni sistemi incentivanti.

6.2 La descrizione del sistema

Ai fini della valutazione, per il personale non dirigenziale il valutatore coincide con il dirigente preposto all'ufficio presso il quale è in servizio il valutato al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Qualora non sia più in servizio il dirigente di II fascia presso il cui ufficio ha reso la prestazione il valutato nell'anno di riferimento, la valutazione verrà effettuata dal dirigente di II fascia subentrato, previo parere del dirigente precedente.

Nel caso in cui al momento della valutazione sia ancora vacante il posto di funzione dirigenziale non generale dell'ufficio di appartenenza del valutato, il valutatore

coinciderà con il competente dirigente di I fascia o, in assenza di quest'ultimo, dal dirigente dell'ufficio I della Direzione generale di appartenenza del valutato, sia per l'Amministrazione centrale che periferica.

Il Sistema misura e valuta, al fine di evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnatigli nonché i comportamenti professionali e organizzativi. Per ogni ambito di competenza e ogni comportamento professionale e organizzativo sono esplicitati specifici descrittori, allo scopo di garantire una maggiore uniformità di valutazione.

Complessivamente potranno essere attribuiti 100 punti nel modo che segue:

- Comportamenti professionali e organizzativi: massimo 70 punti;
- Raggiungimento dei risultati da parte dell'unità organizzativa di appartenenza o di eventuali altri obiettivi assegnati: massimo 30 punti.

I descrittori delle competenze e dei comportamenti sono elencati nel paragrafo successivo.

6.3 Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito è quello che è stato calcolato per l'unità organizzativa di appartenenza, secondo la relazione:

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio risultati conseguiti dall'unità organizzativa;
- **p_i** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

Nel caso siano previsti altri obiettivi assegnati, il calcolo dovrà tener conto anche di questi ultimi e del rispettivo peso.

6.4 La valutazione dei comportamenti

Per la valutazione dei comportamenti si utilizza la seguente articolazione:

Comportamento	AREA I	AREA II	AREA III
Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> • rispetta tempi e scadenze; • svolge il lavoro in modo completo ed accurato; • rispetta ed attua direttive e procedure; • rispetta regole codice di comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • rispetta tempi e scadenze; • svolge il lavoro in modo completo ed accurato; • rispetta ed attua direttive e procedure; • rispetta regole codice di comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • rispetta tempi e scadenze; • svolge il lavoro in modo completo ed accurato; • rispetta ed attua direttive e procedure; • rispetta regole codice di comportamento.
Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati	<ul style="list-style-type: none"> • interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale; • individua problemi pratici e criticità e si attiva per risolverli 	<ul style="list-style-type: none"> • interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale; • individua problemi pratici e criticità e si attiva per risolverli 	<ul style="list-style-type: none"> • interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale; • individua problemi pratici e criticità e si attiva per risolverli
Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio	<ul style="list-style-type: none"> • si preoccupa dell'immagine esterna dell'Amministrazione • comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile • costruisce relazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • si preoccupa dell'immagine esterna dell'Amministrazione • comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile • costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi; 	<ul style="list-style-type: none"> • si preoccupa dell'immagine esterna dell'Amministrazione • comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile • costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;

	<p>positive, proficue ed efficaci con i colleghi;</p> <ul style="list-style-type: none"> • condivide le informazioni; • dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione; • si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni; • sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> • condivide le informazioni; • dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione; • si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni; • sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> • condivide le informazioni; • dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione; • si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni; • sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio
<p>Competenze tecnico-professionali</p>		<ul style="list-style-type: none"> • dimostra padronanza delle conoscenze tecnico giuridiche e delle competenze procedurali-operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza; • applica sistematicamente le conoscenze possedute al proprio contesto di lavoro; • manifesta attitudine ad aggiornarsi e propensione a frequentare corsi di 	<ul style="list-style-type: none"> • dimostra padronanza delle conoscenze tecnico giuridiche e delle competenze procedurali-operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza; • applica sistematicamente le conoscenze possedute al proprio contesto di lavoro; • manifesta attitudine ad aggiornarsi e propensione a frequentare corsi di

		<p>formazione proposti dall'Amministrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • dimostra responsabilità nei procedimenti e autonomia operativa 	<p>formazione proposti dall'Amministrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • è in grado di individuare i fabbisogni formativi propri e dei colleghi del proprio contesto lavorativo; • partecipa alla programmazione di interventi formativi idonei a soddisfare i fabbisogni rilevati
<p>Capacità gestionali e organizzative</p>		<ul style="list-style-type: none"> • pianifica in modo accurato il proprio lavoro; • gestisce processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione dell'ufficio • dimostra capacità di gestire processi complessi 	<ul style="list-style-type: none"> • pianifica in modo accurato il proprio lavoro e quello del settore che coordina; • valuta correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere; • gestisce processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione dell'ufficio • utilizza sistematicamente tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei

			risultati; <ul style="list-style-type: none"> • svolge con efficacia lavori complessi
Fungibilità delle prestazioni di lavoro			<ul style="list-style-type: none"> • Accetta l'eventuale aggravio di lavoro per situazioni contingenti • dimostra capacità di collaborazione interfunzionale e flessibilità

In sede di assegnazione degli obiettivi, il valutatore, al fine di individuare i comportamenti più rispondenti alle caratteristiche e alle attività svolte dalla propria unità organizzativa, seleziona per ciascun valutato i comportamenti fra quelli precedentemente elencati, sui quali verrà effettuata la valutazione. In particolare sono selezionati:

- 2 comportamenti su 3 per l'Area I;
- 3 comportamenti su 5 per l'Area II;
- 4 comportamenti su 6 per l'Area III.

A ciascuno dei comportamenti assegnati viene quindi attribuito un peso: il totale dei pesi deve essere pari a 70.

A ciascun comportamento 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.

Per quanto riguarda i punteggi attribuiti ai singoli descrittori, questi saranno definiti dall'Amministrazione in tempo utile, e comunque non oltre il 31 dicembre dell'anno di

riferimento, in un apposito documento che diverrà parte integrante del D.M. di adozione del presente Sistema.

Il punteggio attribuito a ciascun dipendente per i comportamenti 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 comportamenti posseduti dal valutato;
- **p_i** è il peso attribuito al singolo comportamento;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento.

Il calcolo del punteggio complessivo è determinato da:

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

in cui:

- **P_{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 professionali e organizzativi.

6.5 Le modalità di attribuzione della premialità

Il trattamento accessorio connesso alla valutazione individuale sarà attribuito a ciascun dipendente non dirigente, nel modo che segue.

Il premio verrà assegnato in ragione dei punteggi ottenuti dal singolo dipendente e sulla base delle seguenti 3 fasce di merito:

- dipendente che all'esito del procedimento abbia riportato un punteggio compreso fra 81 e 100;
- dipendente che all'esito del procedimento abbia riportato un punteggio compreso fra 61 e 80;
- dipendente che all'esito del procedimento abbia riportato un punteggio compreso fra 41 e 60.

La differenza di trattamento economico tra le varie fasce non può essere inferiore al 15%.

Con un punteggio inferiore a 40 non verrà assegnato alcun premio.

6.6 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione, che vede coinvolti tre figure principali, definite con il termine di “attori”, si avvia con l’incontro preliminare del dirigente con i valutati e si conclude con l’attribuzione del punteggio finale.

6.6.1 Gli attori

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 preposto all’ufficio cui è assegnato il valutato al 31 dicembre dell’anno a cui si riferisce la valutazione (sono da considerarsi i casi in cui il dirigente è un reggente, ad interim, ecc.);
- il valutato, coincidente con il dipendente;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente, con il dirigente di prima fascia a capo della Direzione Generale nella quale si inserisce l’unità organizzativa di appartenenza del valutato.

6.6.2 Assegnazione degli obiettivi

Entro la fine del mese di gennaio, il dirigente comunica al personale afferente all’unità organizzativa di propria competenza gli obiettivi assegnati all’unità medesima, con l’indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, così come definiti nel processo descritto nei paragrafi precedenti.

Contestualmente consegna a ciascun dipendente la **Scheda assegnazione obiettivi personale non dirigenziale** (allegato n...) nella quale sono indicati i comportamenti ed i rispettivi indicatori, selezionati in accordo con il valutato, rispetto ai quali verrà effettuata la valutazione della *performance* individuale del dipendente medesimo. In questa sede sono definiti anche i pesi da assegnare al singolo comportamento.

In alcuni casi particolari, sulla medesima scheda, vengono riportati gli eventuali obiettivi particolari assegnati al singolo dipendente, comprensivi di indicatori e *target*, utilizzando modalità analoghe a quelle precedentemente descritte per il personale dirigenziale.

6.6.3 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative effettuano il monitoraggio sul processo di realizzazione degli obiettivi conferiti, acquisendo i dati necessari. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

6.6.4 Attribuzione del punteggio e valutazione finale

A conclusione del processo di valutazione dei risultati è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la **Scheda assegnazione obiettivi personale non dirigenziale** (allegato n...), debitamente compilata e 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.

Di seguito, il valutatore notifica il provvedimento finale, contenente la **Scheda assegnazione obiettivi personale non dirigenziale** (allegato n...).

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

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi alla Direzione generale del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

6.6.5 Casi di non attribuibilità della retribuzione di risultato

In sede di valutazione della *performance* individuale si procederà ad una decurtazione della retribuzione di risultato, o, nei casi più gravi, alla mancata attribuzione della

medesima, in accordo con quanto previsto dal Codice di Comportamento, nelle seguenti situazioni:

- violazione degli obblighi sanciti dal Codice di comportamento dei dipendenti pubblici;
- violazione degli obblighi di trasparenza.

6.7 Casi particolari

6.7.1 Ridefinizione degli obiettivi

Ove, secondo le modalità precedentemente descritte, vi sia una modifica in corso d'anno degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, il dirigente ne dà tempestiva comunicazione a tutti i collaboratori.

6.7.2 Trasferimento in corso d'anno

Qualora il dipendente sia trasferito ad altro ufficio durante l'anno, la valutazione della *performance* individuale del medesimo verrà effettuata, per quanto concerne i comportamenti, dal dirigente dell'unità organizzativa a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del dirigente responsabile dell'unità organizzativa di precedente afferenza. Per quanto concerne la parte "risultati" la valutazione consisterà nella media pesata dei risultati riportati dai due uffici, utilizzando come pesi i periodi di tempo trascorsi presso ciascuno di essi.

7 Le procedure di conciliazione

Al fine di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, il valutato può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 e seguenti del Codice di procedura civile, con le modalità previste dalla legge, dinanzi alle Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.