



# *Ministero dell'Interno*

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

**ANNO 2019**

# INDICE

## SEZIONE 1. LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

- **1.1 Missione e principali attività** **pag. 3**
- **1.2 Organizzazione** **pag. 4**
- **1.3 Personale** **pag. 6**

## SEZIONE 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

- **2.1 Profili organizzativi** **pag. 7**
- **2.2 Le fasi del ciclo di gestione della performance** **pag. 8**

## SEZIONE 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- **3.1 Valutazione del personale dirigenziale di I e II Fascia dell'Area delle Funzioni Centrali dell'Amministrazione civile dell'Interno** **pag. 17**
- **3.2. Valutazione del personale dell'Amministrazione civile dell'Interno non dirigente del Comparto Funzioni Centrali** **pag. 25**

## ALLEGATI

- ✚ Adempimenti principali connessi al processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della *performance* del Ministero dell'Interno **Allegato 1**
- ✚ Scheda Valutazione obiettivo del Centro di Responsabilità **Allegato 2**
- ✚ Scheda Valutazione obiettivo delle Prefetture- UTG **Allegato 3**
- ✚ Scheda di Valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Amministrazione **Allegato 4**
- ✚ Scheda di Valutazione del Dirigente di I Fascia **Allegato 5**
- ✚ Scheda di Valutazione del Dirigente di II Fascia **Allegato 6**
- ✚ Catalogo dei Comportamenti organizzativi dei dirigenti dell'Area delle Funzioni Centrali **Allegato 7**
- ✚ Scheda di valutazione del personale dell'Amministrazione civile dell'Interno non dirigente del Comparto Funzioni Centrali- Area Funzionale I **Allegato 8**
- ✚ Scheda di valutazione del personale dell'Amministrazione civile dell'Interno non dirigente del Comparto Funzioni Centrali- Area Funzionale II **Allegato 9**
- ✚ Scheda di valutazione del personale dell'Amministrazione civile dell'Interno non dirigente del Comparto Funzioni Centrali- Area Funzionale III **Allegato 10**
- ✚ Catalogo delle competenze per il personale dell'Amministrazione civile dell'Interno non dirigente del Comparto Funzioni Centrali- **Allegato 11**

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEL MINISTERO DELL'INTERNO**

## Introduzione

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del precedente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e dei vigenti Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale appartenente alla dirigenza e del personale non dirigente del Comparto delle Funzioni Centrali.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74, ha apportato elementi di novità in tema di controlli interni, con l'introduzione di disposizioni volte a disciplinare il sistema di valutazione delle strutture, nonché dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'art.2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, con la finalità di assicurare più elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale.

Nel rispetto degli indirizzi prescritti dal legislatore, la misurazione e la valutazione della *performance* dovranno essere volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In particolare, l'art.7, comma 1, del decreto legislativo n.150/2009, prescrive alle amministrazioni pubbliche l'obbligo di adottare e aggiornare annualmente un sistema di misurazione e valutazione idoneo a rilevare la *performance* organizzativa e quella individuale dei dipendenti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari delle attività e dei servizi erogati.

Le innovazioni introdotte dalla normativa ed esplicitate dalle Linee guida per il Piano della *performance* dei Ministeri n.1 del giugno 2017 e dalle Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei Ministeri n.2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica hanno generato l'esigenza di armonizzare i Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, attualmente vigenti, ai sopravvenuti indirizzi.

Pertanto, in coerenza anche con l'assetto organizzativo del Ministero dell'Interno, così come disciplinato dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n.300, e successive modifiche e integrazioni, è adottato il presente Sistema.

## **1.1 Missione e principali attività**

Il mandato istituzionale del Ministero dell'Interno si rinviene in forma unitaria nel decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 e successive modifiche e integrazioni. L'azione del Ministero è fondamentalmente orientata all'espletamento di un complesso di funzioni che, alla luce del citato decreto, afferiscono ai seguenti settori di competenza:

- Amministrazione generale e supporto ai compiti di rappresentanza generale di Governo e dello Stato sul territorio
- attuazione della politica dell'ordine e della sicurezza pubblica
- coordinamento tecnico operativo delle Forze di Polizia, direzione e amministrazione della Polizia di Stato
- tutela dei diritti civili, ivi compresi quelli concernenti l'immigrazione, l'asilo, la cittadinanza, le confessioni religiose
- difesa civile, soccorso pubblico e prevenzione dai rischi
- garanzia della regolare costituzione degli organi elettivi e del loro funzionamento e attività di collaborazione con gli enti locali
- finanza locale
- servizi elettorali
- vigilanza sullo stato civile e sull'anagrafe.

## **1.2 Organizzazione**

Il Ministero dell'Interno è accessibile tramite web sul sito [www.interno.gov.it](http://www.interno.gov.it) e al numero telefonico **06 4651**, nonché, per specifica materia, sui siti [www.poliziadistato.it](http://www.poliziadistato.it) e [www.vigilfuoco.it](http://www.vigilfuoco.it).

Il Ministero è una struttura complessa, articolata a livello centrale in Dipartimenti e, a livello territoriale, in Prefetture-UTG (Uffici Territoriali del Governo), ed altri Uffici territoriali della Polizia di Stato e del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco.

Nell'organigramma che segue viene rappresentata graficamente la **struttura organizzativa** del Ministero nel suo complesso ai sensi del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 giugno 2019, n.78.

## MINISTERO DELL'INTERNO

### ➤ Le strutture centrali

A livello centrale l'Amministrazione opera attraverso:

- gli **Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro**: Gabinetto; Ufficio Affari Legislativi e Relazioni Parlamentari; Ufficio Stampa e Comunicazione; Segreteria del Ministro, Segreteria Particolare del Ministro; Segreteria Tecnica del Ministro; Segreterie dei Vice Ministri e dei Sottosegretari.

Gli Uffici di diretta collaborazione sono regolamentati dal D.P.R. 21 marzo 2002, n. 98 e successive modifiche. Il Ministro si avvale anche di Consiglieri scelti tra persone dotate di elevata professionalità (art. 12 D.P.R. n. 98/2002).

- I **5 Dipartimenti**, istituiti sulla base del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, come modificato dal decreto legislativo [30 ottobre 2003, n. 317](#), quali "strutture di primo livello", per assicurare l'esercizio organico ed integrato delle funzioni del Ministero, e dei regolamenti successivi che ne hanno determinato funzioni e organizzazione (da ultimo, il D.P.C.M. 11 giugno 2019, n. 78) rappresentano il segmento operativo della politica dell'Amministrazione e rispondono funzionalmente al Ministro.

I Dipartimenti sono retti ciascuno da un Prefetto – Capo Dipartimento – Titolare del Centro di Responsabilità; il Dipartimento della Pubblica Sicurezza è diretto da un Prefetto con le funzioni di Capo della Polizia – Direttore Generale di P.S.

I Dipartimenti sono a loro volta articolati in Direzioni Centrali, a ciascuna delle quali è preposto un Prefetto, oppure un Dirigente Generale (Area delle Funzioni Centrali, P.S., C.N.VV.F.). Il Dipartimento della Pubblica Sicurezza è organizzato in Direzioni Centrali e in Uffici di pari livello, anche a carattere interforze.

Nell'ambito del Ministero opera, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (OIV).

### ➤ Le strutture territoriali

A livello territoriale il Ministero, in ragione dei rilevanti compiti ad esso affidati, è dotato di una composita articolazione, così connotata:

- n. **103 Prefetture-UTG**, presenti in ciascuna Provincia e rette da un Prefetto che rappresenta il Governo sul territorio; il Prefetto del capoluogo di Regione è anche Rappresentante dello Stato per i rapporti con il sistema delle autonomie locali;

- n. **2 Commissariati del Governo** nelle Province autonome di Trento e Bolzano, cui è affidato il coordinamento delle attività statali sul territorio.  
In Valle d'Aosta non è previsto alcun organismo decentrato in quanto tutte le funzioni prefettizie sono svolte dal Presidente della Regione;
- n. **105 Questure**, quali articolazioni dell'Amministrazione della Pubblica Sicurezza, cui si aggiungono altri Uffici periferici della Polizia di Stato;
- n. **17 Direzioni regionali**, n. **1 Direzione interregionale (Veneto e Trentino - Alto Adige)** e n. **100 Comandi provinciali** del C.N.VV.F., articolati in distaccamenti ed ulteriori unità organizzative a carattere specialistico (reparti e nuclei). In Valle d'Aosta il Corpo nazionale non è presente in quanto le sue funzioni sono affidate dalla Regione autonoma al Corpo valdostano dei Vigili del Fuoco.

La macchina amministrativa così configurata consente di agire con capillarità, specie in quei settori di particolare impatto sociale – quali la sicurezza, il soccorso pubblico, la coesione e integrazione sociale, nonché i servizi specifici all'utenza nei campi di competenza - in cui è imprescindibile favorire il massimo raccordo tra i vari soggetti pubblici e privati operanti sul territorio e avvicinare quanto più possibile le istituzioni al cittadino. In ambito provinciale, le Prefetture-UTG svolgono, a tal fine, un'azione propulsiva, di indirizzo, di mediazione sociale e di intervento, di consulenza e di collaborazione, anche rispetto agli Enti locali, in tutti i campi del "fare amministrazione", in esecuzione di norme o secondo prassi consolidate, promuovendo il processo di semplificazione delle stesse procedure amministrative. Nell'ambito dello svolgimento delle proprie funzioni, il Ministero favorisce infatti da tempo, presso le varie strutture in cui si articola ed attraverso i vari organismi partecipati da *stakeholder* esterni, il coinvolgimento attivo di soggetti istituzionali e della società.

Tra le sedi istituzionali più rilevanti, ai fini dell'integrazione operativa e del confronto, figurano i Comitati provinciali per l'ordine e la sicurezza pubblica, organi consultivi del Prefetto la cui composizione, allargabile anche a soggetti esterni all'Amministrazione della pubblica sicurezza, contribuisce a rendere trasparente la natura della funzione prefettizia. Parimenti, le Conferenze permanenti istituite presso le Prefetture-UTG per coadiuvare il Prefetto nell'azione propulsiva di indirizzo, di mediazione sociale e di intervento, di consulenza e collaborazione, anche rispetto agli Enti locali, in tutti i campi del "fare amministrazione", vedono la partecipazione oltre che dei responsabili delle amministrazioni periferiche dello Stato, anche dei rappresentanti delle autonomie territoriali, nonché di altri soggetti istituzionali di volta in volta interessati.

Nel campo del sociale operano attivamente, presso ogni Provincia, i Consigli Territoriali per l'Immigrazione che rappresentano una vera e propria risorsa per risolvere, in sinergia tra più soggetti istituzionali e non, i problemi connessi al fenomeno migratorio. Tali organismi sono presieduti dal Prefetto e composti, oltre che da rappresentanti delle amministrazioni locali dello Stato e delle autonomie locali, anche da enti attivi nell'assistenza degli immigrati, da organizzazioni dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei lavoratori extracomunitari.

### 1.3 Personale

L'Amministrazione dell'Interno è caratterizzata dalla presenza di più ruoli ordinamentali con una pluralità di categorie di personale in prevalenza in regime di diritto pubblico (carriera prefettizia, Polizia di Stato, Vigili del Fuoco), con una percentuale limitata (pari a circa 18.500 unità) soggetta alla disciplina del rapporto di lavoro di cui all'art. 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Il personale del Ministero dell'Interno è costituito, al 31 dicembre 2018, complessivamente di **152.687** unità, di cui **4.381 dirigenti** e **148.306 dipendenti di livello non dirigenziale**, distribuiti, secondo le diverse carriere, nel modo che segue:

▪

\*rilevazione sulla consistenza organica della Polizia di Stato effettuata dalla Banca dati al 1 dicembre 2018 in relazione alla registrazione delle variazioni per cessazione dal servizio del personale

\*\* Il dato è comprensivo di 2.414 unità relative ai frequentatori dei corsi per l'accesso alle varie qualifiche della Polizia di Stato

## SEZIONE 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* definito ai sensi dell'art.7, co.1, del decreto legislativo n.150/2009 rappresenta lo strumento tramite il quale il Ministero dell'Interno disciplina il funzionamento del proprio ciclo della *performance* e lo integra nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione.

**Il ciclo della gestione della performance** del Ministero dell'Interno, il cui sviluppo è schematicamente rappresentato nell'allegato 1- che sintetizza i principali adempimenti, gli attori del processo e le correlate scansioni temporali - si articola nelle seguenti fasi:

**a. pianificazione e programmazione**, nella quale vengono individuate le prioritarie linee strategiche da perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo e in cui sono definiti e assegnati, ai vari livelli ed in funzione delle risorse presumibilmente disponibili, gli obiettivi che si intendono conseguire, nel quadro degli indirizzi strategici e delle missioni istituzionali di riferimento, con il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

**b. misurazione della performance**, consistente nell'attività di quantificazione, attraverso l'azione di monitoraggio, del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori;

**c. valutazione della performance**, consistente nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento;

**d. rendicontazione dei risultati** al vertice politico dell'Amministrazione, agli Organi istituzionali di controllo, nonché ad altri soggetti pubblici o privati a qualsiasi titolo interessati.

### 2.1 Profili organizzativi

Il ciclo della *performance* vede coinvolti, nel processo di sviluppo, i seguenti attori:

- ❖ l'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- ❖ i dirigenti apicali, titolari di Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati ai CRA medesimi e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- ❖ i dirigenti che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase *top down* e successivamente in quella *bottom up*, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati;
- ❖ i cittadini, anche in forma associata, e altri utenti, anche interni in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della *Performance* (OIV) fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP). In particolare, le funzioni attribuite all'OIV sono:

- ❖ *presidio tecnico metodologico* del SMVP, che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema stesso, la validazione della Relazione sulla *performance* e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;

- ❖ *valutazione della performance organizzativa*, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi nelle apposite linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- ❖ *monitoraggio della performance organizzativa*, ovvero verifica dell'andamento della *performance* dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- ❖ *proposta di valutazione* annuale dei dirigenti di I<sup>^</sup> Fascia dell'Area delle Funzioni Centrali all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'interazione fra OIV e Amministrazione deve essere strutturata in modo tale da comportare benefici reciproci in termini di scambio di informazioni, costruzione di una visione sistemica condivisa, segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi, sia nei processi di amministrazione attiva, sia nei processi di supporto e controllo di gestione.

In tal senso, alla luce degli indirizzi definiti nelle Linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la predisposizione del Sistema, occorre che siano condivise, fra OIV e Amministrazione, le modalità ottimali per consentire all'OIV stesso il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi. L'OIV è supportato dalla Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, la cui composizione organizzativa, ai sensi dell'art. 14, co.9, del decreto legislativo n.150/2009 deve garantire il possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'Amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.).

Posto, inoltre, che il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si avvale di informazioni e dati presenti in altri sottosistemi, tra cui, fondamentalmente, il controllo strategico ed il controllo di gestione, fruibili entrambi secondo una visione integrata, l'Amministrazione dell'Interno adotta una formula organizzatoria che fa perno su una struttura "a rete".

Infatti, il controllo strategico si effettua - sulla base degli indirizzi del sistema di controllo interno già consolidati - anche con il coinvolgimento dei Titolari dei Centri di Responsabilità che, attraverso il controllo di gestione, dispongono di una parte rilevante delle informazioni necessarie per alimentare il sistema informativo per il controllo strategico. Il controllo di gestione è, infatti, volto a verificare l'efficienza, l'efficacia operativa e l'economicità dell'attività amministrativa che viene posta in essere per il conseguimento degli obiettivi operativi, nei quali sono articolati i piani di azione, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati. Il controllo di gestione monitora, parallelamente allo svolgimento delle attività direttamente connesse con la realizzazione degli obiettivi strategici, gli altri ambiti di attività dell'Amministrazione.

Presso ciascun Dipartimento sono pertanto costituiti, quali poli di riferimento, i rispettivi Uffici di pianificazione, programmazione, controllo di gestione e valutazione che interagiscono con i competenti Uffici di raccordo dell'Amministrazione (Gabinetto, OIV, ecc.) nelle varie fasi del ciclo di gestione della *performance* e devono essere, anch'essi, dotati di professionalità adeguate all'espletamento delle rispettive funzioni.

Presso le Prefetture-UTG il raccordo è operato per il tramite dei Viceprefetti vicari che, nella materia, svolgono la funzione di supporto al Prefetto.

## **2.2 Le fasi del ciclo di gestione della performance**

### **2.2.1 Fase della pianificazione e della programmazione**

L'iter della fase pianificatoria e programmatica si sviluppa secondo le seguenti linee:



- a. prende avvio, nei mesi di maggio - giugno dell'anno antecedente a quello di riferimento, con l'emanazione, da parte del Ministro, dell'**"Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione"**, contenente le **priorità politiche** in base alle quali orientare la discendente programmazione per obiettivi e la formazione del progetto di bilancio per il triennio successivo. Tale documento è elaborato in coerenza ed a seguito:
- della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (*previsto per il 10 aprile di ogni anno*);
  - dell'emanazione delle eventuali *"Linee guida"* del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le pubbliche amministrazioni;
- b. è formalizzato, ai fini dell'*iter* parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la **"Nota integrativa allo stato di previsione della spesa"**, mediante la quale l'Amministrazione illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli **obiettivi strategici e strutturali** da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;
- c. a seguito della definizione della Nota integrativa, si elabora la **"Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione"**, da emanarsi entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con la quale sono assegnati ai Titolari dei Centri di Responsabilità gli obiettivi oggetto del controllo strategico - articolati in obiettivi operativi annuali- formulati in coerenza con gli obiettivi strategici contenuti nella Nota integrativa e gli obiettivi specifici di cui all'art.5, comma1, del decreto legislativo n.150/2009. Con la Direttiva, dunque, il Ministro stabilisce gli obiettivi da conseguire nell'anno di riferimento, e attribuisce e ripartisce le risorse ai titolari di CRA, ai fini dell'amministrazione;
- d. si conclude, entro il 31 gennaio di ogni anno, con il **"Piano della performance"**, documento programmatico- gestionale di orizzonte triennale, in cui il Ministro, in coerenza con la programmazione finanziaria, stabilisce gli **obiettivi specifici** di cui all'art. 10, comma 1, lett. a) del decreto legislativo n. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni. Gli obiettivi specifici possono essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di obiettivi strategici e/o strutturali, finalizzata a comunicare efficacemente le azioni dell'Amministrazione. Contestualmente tali obiettivi vengono articolati in sottostanti obiettivi annuali.

L'arco temporale tra l'*"Atto di indirizzo"* ed il *"Piano della performance"* è scandito da *"momenti programmatici"*, che coinvolgono tutti i soggetti responsabili. Allo scopo di raccogliere elementi utili alla elaborazione dei documenti programmatori può essere istituita una Conferenza permanente costituita dai dirigenti, ai sensi dell'art 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n.286.

Nell'ambito della programmazione, definite le priorità politiche da parte del Ministro, vengono individuati gli obiettivi dell'Amministrazione che descrivono sinteticamente le finalità direttamente scaturenti dalle priorità politiche, ovvero connesse all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, di regola pluriennale.

Essi sono definiti, di concerto con tutte le articolazioni del Ministero e con il supporto metodologico dell'OIV, nell'ottica della programmazione condivisa e partecipata, e sottoposti all'approvazione del Ministro nell'ambito dei sopra richiamati documenti programmatici.

Al fine di assicurare una più stringente relazione tra la misurazione e la valutazione della *performance* conseguita dalle unità organizzative che compongono le strutture dell'Amministrazione e quella dei dirigenti che ne sono a capo, **gli obiettivi assegnati alle unità organizzative rappresentano, allo stesso tempo, anche gli obiettivi (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e individuali) attribuiti al personale dirigenziale con incarico di livello generale. È in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la misurazione e valutazione della performance**

**organizzativa e quella della *performance* individuale che sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica comune di riferimento.**

Ai fini della loro corretta individuazione e definizione, gli obiettivi devono rispondere ai requisiti indicati nell' art.5, co.2, del decreto legislativo n.150/2009 e successive modifiche e integrazioni.

Essi si articolano in:

-**obiettivi generali**, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri. Tali obiettivi sono individuati anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. Gli obiettivi sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;

- **obiettivi specifici**, individuati nel Piano della *Performance*, in coerenza con la Direttiva annuale adottata dal Ministro. Hanno valenza, di norma, triennale e sono di regola attribuiti, ove di natura strategica, ai titolari dei CRA, ovvero, se di natura strutturale, alle strutture organizzative di vertice. Ogni obiettivo specifico è misurato attraverso uno o più indicatori di *performance*, i cui valori *target* vengono stimati per ciascuno degli anni del triennio di programmazione;

- **gli obiettivi operativi**, o obiettivi di secondo livello, che declinano l'orizzonte annuo degli obiettivi specifici e rappresentano il complesso delle "*prestazioni*" e dei "*risultati*" da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo specifico (strategico/strutturale). Essi sono attribuiti ai dirigenti delle strutture direttamente dipendenti dai titolari dei CRA. A ciascuno di tali obiettivi sono associati indicatori e target riferiti all'annualità, che consentono la misurazione di risultati raggiunti.

Ciascun obiettivo operativo è articolato in uno o più **programmi operativi** che rappresentano le attività di dettaglio, scandite in fasi, strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo.

In aggiunta alle predette categorie figurano, infine,

-**gli obiettivi operativi/gestionali** assegnati ai dirigenti di seconda fascia e al restante personale, che sono correlati alle attività svolte dalle singole unità organizzative e concorrono al perseguimento delle finalità istituzionali e al miglioramento dei servizi.

**Gli obiettivi**, inoltre, **devono essere**:

- **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione;
- **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- tali da **determinare un significativo miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- **riferibili a un arco di tempo determinato**, di norma corrispondente a un anno;
- **commisurati ai valori di riferimento** derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazione con amministrazioni omologhe;
- **confrontabili con le tendenze della produttività** dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- **correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.**

Al fine di poter procedere alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi occorre, come già evidenziato, individuare specifici **indicatori** e **valori target** da associare agli obiettivi prescelti che concretizzano gli intenti dell'Amministrazione.

Per quanto attiene agli **indicatori**, essi, nelle Linee guida per il Piano della *performance* indirizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a tutti i Ministeri nel giugno 2017 sono definiti come misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure una media di una serie di valori, o può essere costituito

da un singolo valore monetario o quantitativo; gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili.

**Il set di indicatori** associato agli obiettivi, secondo le citate Linee guida per il Sistema di misurazione della *performance*, deve essere caratterizzato da:

- **precisione o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;

- **completezza** intesa come capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione.

Ciascun indicatore deve, inoltre, rispondere ai requisiti di:

- **tempestività**, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;

- **misurabilità** intesa come capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura obiettiva, basata su fonti affidabili.

Inoltre, ai fini della corretta individuazione e scelta degli indicatori più idonei a rappresentare gli obiettivi dell'Amministrazione, dovranno essere osservate le indicazioni metodologiche di cui alle citate "Linee guida per il Piano della performance".

I **valori target**, invece, rappresentano il valore che l'indicatore deve assumere perché si possa considerare raggiunto il risultato atteso. Essi devono essere definiti in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'Amministrazione (*trend temporale - valore medio storico*) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*). Tali valori devono tendere a stimolare l'azione di miglioramento.

Riepilogando, il percorso che porta all'individuazione degli obiettivi, su base triennale, è attuato con modalità che assicurano simmetria e coerenza con il ciclo di bilancio.

In tale contesto, interagiscono, infatti, secondo un processo di cui sono stati standardizzati fasi, tempi e modalità, tutte le componenti dell'Amministrazione deputate a supportare la definizione degli obiettivi e la loro contestuale valorizzazione, secondo gli indirizzi tecnici forniti annualmente dalle circolari del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Tutti gli elementi scaturenti dalla pianificazione vengono infatti in primo luogo calati, secondo le modalità e la tempistica indicate nelle predette circolari, nella Nota integrativa al Bilancio di previsione, e sono successivamente verificati ed aggiornati a manovra finanziaria conclusa, in coerenza con gli stanziamenti definitivi approvati.

Parallelamente è perfezionato nel dettaglio, anche alla luce del consolidamento della manovra finanziaria, l'intero sistema degli obiettivi propri della pianificazione strategica (strategici/operativi/programmi operativi), che va a confluire nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

Il ciclo pianificatorio si conclude, come sopra evidenziato, con il Piano della *performance* che compendia gli obiettivi specifici di cui all'art.10, co.1, lett.a), del decreto legislativo n.150/2009.

L'intero processo di formulazione degli obiettivi è supportato dall'utilizzo di una modulistica coerente con il *format* della Nota integrativa, che tende a conferire organicità ed omogeneità alle modalità di elaborazione degli obiettivi stessi ed assicura la perfetta armonizzazione della Direttiva generale con il documento di programmazione economico-finanziaria.

Pertanto, la costruzione degli obiettivi sopraindicata deve avvenire secondo i criteri sopra descritti, facendo ricorso alla modulistica di riferimento utilizzata nella fase della pianificazione nell'ambito dei vigenti sistemi informativi di controllo strategico e di gestione.

### **2.2.2 Fase della misurazione, valutazione e rendicontazione della performance**

La misurazione e valutazione della *performance* si basa sull'analisi dei risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli programmati e delle cause dell'eventuale scostamento.

Il monitoraggio periodico è il presupposto per operare la misurazione e addivenire alla valutazione alla scadenza del periodo di riferimento. Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato sia dalla dirigenza che dall'OIV mediante l'utilizzo di una specifica reportistica che consente alla prima di correggere le proprie azioni e al secondo di svolgere l'attività di verifica dell'andamento della *performance* dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati, anche in vista di un'eventuale proposizione all'organo di indirizzo politico di interventi correttivi. Il monitoraggio avviene mediante l'uso della modulistica di riferimento utilizzata nell'ambito dei vigenti sistemi informativi di controllo strategico e di gestione.

Il decreto legislativo n.150/2009, all'art. 14, co 2, attribuisce all'OIV il compito di effettuare il controllo strategico che consiste: nel verificare il concreto perseguimento delle linee di indirizzo e delle disposizioni o delle direttive governative e ministeriali; nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le modalità di perseguimento e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate; nell'individuazione di eventuali fattori ostativi e responsabilità per la mancata o parziale attuazione, nonché dei possibili rimedi.

Inoltre, l'OIV, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione in uso presso l'Amministrazione, verifica le risultanze della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la necessità e/o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, in particolare in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione.

In occasione di ogni monitoraggio, ciascun intestatario di obiettivo coordina e valida l'attendibilità delle informazioni immesse e contenute nei sistemi informativi del Ministero, fornendo anche elementi utili alla loro comprensione.

In particolare, per quanto attiene al processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, il relativo monitoraggio viene definito nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione e nelle correlate Linee guida predisposte dall'OIV.

L'OIV effettua il monitoraggio della Direttiva acquisendo, con il supporto del sistema informatico deputato al controllo strategico e di gestione, gli elementi informativi forniti dai Centri di Responsabilità.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili e/o adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione delle strategie fissate, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi preventivati.

Le risultanze dei monitoraggi possono essere, ove necessario, oggetto di approfondimento tra l'OIV e i competenti Centri di Responsabilità per approfondire le cause degli scostamenti e le modalità delle eventuali azioni correttive, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

In corso di esercizio, per cause eccezionali ed inizialmente non prevedibili (es. mutamento del contesto normativo/istituzionale ovvero grave sopravvenuta carenza di risorse, ecc.), può essere necessario procedere – su proposta degli stessi Centri di Responsabilità – ad una ridefinizione degli obiettivi, che può comportare una modifica di quelli preesistenti ovvero determinarne l'introduzione di nuovi. In tali ipotesi, il processo di revisione, in stretto collegamento con l'OIV, deve essere sottoposto all'avallo del vertice politico.

Accanto al monitoraggio strategico, in coerenza con le fasi ed i tempi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo, secondo il medesimo circuito informativo, il monitoraggio degli obiettivi specifici di natura strutturale.

Contestualmente viene operato il monitoraggio gestionale degli obiettivi operativi, con la misurazione e valutazione degli obiettivi gestionali assegnati alla dirigenza di secondo livello ed inseriti nel sistema di controllo di gestione presso gli uffici centrali e le strutture periferiche. I Centri di Responsabilità e le Prefetture -UTG effettuano il monitoraggio degli obiettivi propri

delle unità di pertinenza acquisendo dopo ogni quadrimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

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

Anche in tali ipotesi può essere necessario procedere in corso d'anno - previa autorizzazione del titolare del Centro di Responsabilità competente, ovvero del responsabile di vertice delle sedi periferiche e con il raccordo dell'OIV - a una ridefinizione degli obiettivi, che può comportare una modifica di quelli preesistenti o determinarne l'introduzione di nuovi.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, i Centri di Responsabilità a livello centrale e le Prefetture -UTG devono fare il punto della situazione sui principali risultati raggiunti nella gestione e sulle motivazioni in ordine al mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

**Gli esiti del monitoraggio forniscono anche, attraverso la valorizzazione degli obiettivi, elementi che concorrono alla misurazione e alla valutazione della performance individuale.**

Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell'esercizio precedente, vengono redatti, in ordine temporale i seguenti documenti di reporting:

- la "**Nota integrativa al rendiconto**", da trasmettere al Ministero dell'Economia e delle Finanze (*ai sensi dell'art. 35, comma 2, della legge n. 196 del 2009*), sulla scorta delle indicazioni che annualmente la Ragioneria generale dello Stato fornisce con apposita circolare, di norma nel mese di febbraio. La Nota contiene un'illustrazione dei dati consuntivi di spesa e dei valori misurati dagli indicatori, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;
- la "**Relazione annuale del Ministro alle Camere**", prevista dall'art. 3, comma 68, della legge 24 dicembre 2007, n.244 la cui istruttoria, coordinata dall'OIV, compendia le informazioni fornite dai Centri di Responsabilità, attingendo anch'essa dai dati del Sistema. Tale Relazione deve essere presentata al Parlamento entro il 15 giugno di ogni anno, con riferimento ai dati dell'esercizio dell'anno precedente.
- La Relazione evidenzia:
  - i risultati conseguiti dall'Amministrazione in termini di spesa e di utilizzo di risorse (*finanziarie, umane e strumentali*);
  - l'efficacia nell'allocazione delle risorse ed il grado di efficienza dell'azione amministrativa e le misure ritenute necessarie per l'adeguamento e razionalizzazione delle strutture e delle funzioni amministrative;
- la "**Relazione sulla performance**", di cui all'art. 10, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, documento che conclude il ciclo di gestione della *performance* - avviato l'anno precedente con l'Atto di indirizzo del Ministro - e, redatto secondo le Linee guida n.3 del Dipartimento della Funzione Pubblica del novembre 2018, esamina il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati. L'approvazione della Relazione ed il relativo atto di validazione predisposto dall'OIV, sono da redigere e pubblicare entro il 30 giugno di ogni anno.

### **2.2.3 Fase della misurazione e della valutazione: il ruolo dell'OIV nella valutazione della performance organizzativa.**

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si basa, come già evidenziato, sull'analisi dei risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli programmati e sulla contestualizzazione delle cause dell'eventuale scostamento.

Il monitoraggio a ciò strumentale è una funzione svolta, come precedentemente evidenziato, sia dall'Amministrazione nell'esercizio del controllo direzionale proprio delle responsabilità della dirigenza, sia dall'OIV nell'esercizio delle funzioni ad esso assegnate dalla normativa.

In particolare, l'articolo 7, comma 2, lett. a) del decreto legislativo n.150/2009 stabilisce che all'Organismo indipendente di valutazione "*compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso*".

La misurazione della **performance organizzativa complessiva** viene riferita a due diverse unità di analisi:

- l'Amministrazione nel suo complesso, ove confluisce anche la *performance* delle Prefetture-UTG;
- le unità organizzative di vertice del Ministero.

L'OIV effettua la valutazione della *performance* organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a. misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei *target* associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b. verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c. esiti delle indagini condotte dall'Amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d. multidimensionalità della *performance* organizzativa secondo i parametri indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida per il Piano della *Performance* n.1 del giugno 2017, e riferiti in particolare alle tipologie di indicatori da utilizzare per la misurazione della *performance*;
- e. eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Ai sensi dell'articolo 14, co.4 *ter*, del decreto legislativo n.150/2009, per l'espletamento di tutti i propri compiti (incluso quello di misurare e valutare la *performance* organizzativa complessiva) l'OIV può accedere a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali e ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'Amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione.

Con particolare riguardo alla individuazione degli obiettivi utili a connotare l'area di misurazione della *performance* organizzativa complessiva, occorre fare riferimento agli obiettivi assegnati alle strutture organizzative di vertice ( CRA e Prefetture- UTG e altri uffici territoriali dell'Amministrazione) nell'ambito dei principali documenti di pianificazione dell'Amministrazione (Nota integrativa al bilancio di previsione, Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, Piano della *performance*).

Per quanto riguarda la rilevazione del grado di soddisfazione sui servizi resi espresso dalla utenza interna ed esterna, essa, come detto, costituisce parametro di valutazione della *performance* organizzativa. In considerazione della natura della maggior parte delle funzioni svolte dal Ministero dell'Interno, la partecipazione degli utenti alla valutazione mediante indagini di *customer satisfaction* appare riconducibile solo a una porzione limitata di attività e servizi. La rilevazione avviene secondo le seguenti linee:

- con decreto del Ministro dell'Interno vengono individuati i servizi erogati dall'Amministrazione per i quali è valutato il grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, in correlazione al rispetto dei relativi standard di qualità;
- l'OIV deve definire le modalità attraverso le quali i cittadini e gli utenti finali delle Amministrazioni possono contribuire alla misurazione della *performance* organizzativa, anche esprimendo direttamente all'OIV stesso il proprio livello di soddisfazione per i servizi erogati, tenendo conto che la segnalazione deve essere trasmessa preferibilmente per via telematica.

Nel rispetto del principio del minor aggravio possibile, l'OIV deve assicurare la disponibilità sul sito internet dell'Amministrazione – sezione OIV- delle seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione della segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;

- due indirizzi di posta elettronica: uno di PEC collegato al sistema di protocollo e uno di posta ordinaria;
- un *format* di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con l'Amministrazione, la valutazione.

L'identificazione di chi fa la segnalazione, sia esso una persona fisica, associazione, comitato o altra persona giuridica, è utile ai fini di una corretta gestione delle segnalazioni, sia per sollecitare, ove possibile, una eventuale risposta della unità organizzativa interessata, sia per individuare segnalazioni plurime da parte dello stesso soggetto. A tal fine occorre prevedere un sistema di registrazione dell'utenza.

Le segnalazioni anonime non sono prese in considerazione.

La struttura tecnica di supporto invia periodicamente all'OIV le segnalazioni facendo uso di una reportistica all'uopo predisposta. La reportistica deve consentire all'OIV di analizzare le segnalazioni ricevute al fine di individuare le unità organizzative interessate, evidenziare le segnalazioni rilevanti, registrare quelle ricorrenti, identificare punti di forza e di debolezza della *performance* organizzativa.

Gli esiti del monitoraggio sono comunicati, anche ai fini della pubblicazione di cui all'art. 19 bis, co. 4, del decreto legislativo n.150/2009, sia agli organi di indirizzo politico-amministrativo che alla dirigenza apicale.

Di tali esiti l'OIV tiene conto, come detto, oltre che in sede di valutazione della *performance* organizzativa, anche ai fini della validazione della Relazione sulla *performance* e della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema.

L'OIV deve evidenziare, inoltre, quali sono i contributi dei quali ha tenuto conto nella formulazione della propria valutazione e come tali contributi hanno influito su di essa e stabilire, altresì, le modalità per la partecipazione degli utenti interni all'Amministrazione al processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo i criteri previsti nelle Linee Guida n.2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'OIV, sulla base delle risultanze dei processi di monitoraggio effettuati in sede di controllo strategico e di gestione attraverso l'impiego dei sistemi informativi in uso presso l'Amministrazione, secondo le modalità definite nella sezione precedente, effettua la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Amministrazione con le seguenti modalità.

La misurazione e valutazione è effettuata per ciascun Centro di Responsabilità mediante l'utilizzo della scheda allegata (all.2), in primo luogo con riferimento agli obiettivi apicali attinenti allo stesso, attraverso i documenti pianificatori sopra indicati.

Per i Centri di Responsabilità corrispondenti al Dipartimento di Pubblica Sicurezza e al Dipartimento dei Vigili del Fuoco, del Soccorso Pubblico e Della Difesa Civile devono essere considerati anche gli obiettivi gestionali assegnati annualmente alle rispettive strutture territoriali, attribuiti mediante il Piano della *performance*. La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del CRA corrispondente all'Ufficio di Gabinetto e agli Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro corrisponde a quella complessiva dell'Amministrazione. Nell'ambito della programmazione organizzativa complessiva dell'Amministrazione vanno, altresì, considerati, oltre agli obiettivi dei singoli Centri di Responsabilità, anche gli obiettivi gestionali assegnati annualmente alle Prefetture-UTG attraverso il Piano della *performance* (all.3), la cui *performance* è, pertanto, valutata nell'ambito di quella complessiva dell'Amministrazione.

Tenuto conto dei *target* raggiunti, deve essere indicato in centesimi, per ciascun obiettivo, il risultato misurato. Il punteggio ottenuto deve essere riconsiderato alla luce degli ulteriori elementi espressamente individuati dalle citate Linee guida per il Piano della *performance*, come descritti *infra* pagg.13 e 14. Tali elementi vengono desunti dall'OIV dal portato

informativo emergente da documenti di referto ufficiali, dal quadro organizzativo e di contesto nel cui ambito si è sviluppata l'azione delle strutture interessate, nonché da ogni altro atto documentale accessibile all'OIV rilevante ai fini del processo valutativo, ivi compresa la Relazione annuale al Comitato Unico di Garanzia (CUG) sulla situazione del personale e sulla attuazione del Piano triennale di azioni positive.

La media aritmetica calcolata sulla sommatoria dei punteggi assegnati a ciascun obiettivo costituisce il punteggio totale assegnato a ciascun Centro di Responsabilità. Uguale meccanismo di calcolo opera con riferimento alle Prefetture -UTG. La media aritmetica della somma dei punteggi totali assegnati a ciascun Centro di Responsabilità costituisce il punteggio assegnato alla *performance* organizzativa complessiva dell'Amministrazione.

In funzione dei punteggi complessivi assegnati si perviene per singolo CRA e per l'Amministrazione nel suo complesso alla definizione di un giudizio finale riconducibile a una delle seguenti quattro fasce:

eccellente ( punteggio complessivo compreso tra 100 e 95)  
ottimo ( punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76)  
adeguato ( punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50)  
non adeguato ( punteggio complessivo uguale o inferiore a 50).

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione della *performance* organizzativa del CRA di appartenenza del singolo dipendente, ovvero dell'Amministrazione nel suo complesso per i dipendenti del CRA n.1 (Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro) e delle Prefetture-UTG, ai fini della distribuzione degli emolumenti premiali ai sensi della vigente normativa.

### SEZIONE 3 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In ottemperanza all'art.2 del decreto legislativo n.150/2009 la misurazione e valutazione della *performance* individuale si applica al personale di cui all'art.2, co. 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165.

Secondo le Linee guida n.2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica: " *la performance individuale, anche ai sensi dell'art.9 del d.lgs.150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.*

*Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:*

**i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'Amministrazione indica nel proprio Sistema, in:

- risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- risultati dell'Amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

**i comportamenti** che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'Amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

"...Nel proprio SMVP ciascuna Amministrazione deve specificare quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale



*e quali siano i rispettivi pesi.”*

Il peso attribuito alle due dimensioni sopra descritte, così come l'identificazione degli ulteriori elementi che concorrono al giudizio complessivo, sono definiti nelle successive sezioni. L'aggiornamento periodico del presente Sistema ha l'ulteriore scopo di identificare eventuali modifiche nella composizione degli elementi di valutazione, definite in funzione di scelte organizzative dell'Amministrazione a seconda che si voglia enfatizzare di più il risultato o il comportamento.

### **3.1 Valutazione del personale dirigenziale di I<sup>^</sup> e II<sup>^</sup> fascia dell'Area delle Funzioni Centrali dell'Amministrazione civile dell'Interno**

#### **3.1.1 Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale.**

Il presente Sistema è adottato in linea con le finalità di promozione del merito e con i criteri di valutazione della *performance* individuale dei dipendenti pubblici previsti dalla legislazione vigente, tenuto anche conto del nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n.62 -oltre che di quello adottato dall'Amministrazione con decreto del Ministro dell'Interno in data 8 agosto 2016- e delle linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni definite dalla Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione - A.N.A.C.) nella delibera n. 75/2013, con particolare riferimento alla rilevanza delle violazioni degli obblighi contenuti nel Codice di comportamento in ordine alla misurazione e valutazione della *performance*.

Il Sistema è ispirato:

- a) al perseguimento di obiettivi e comportamenti attesi di *performance* congiuntamente al raggiungimento di elevati standard qualitativi e di efficienza delle funzioni e dei servizi;
- b) alla previsione di obiettivi di *performance* coerenti con le prescrizioni normative e amministrative che prevedono obblighi dirigenziali, con particolare riguardo:
  - alle disposizioni adottate dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla CIVIT, ora ANAC;
  - al decreto legislativo n.165/2001, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
  - al decreto legislativo n.150/2009, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e successive modifiche e integrazioni;
  - alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione, nonché a quella di cui al decreto legislativo n.33/2013, e successive modifiche e integrazioni, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;
  - al decreto legislativo n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni", convertito, con modificazioni, dalla legge n. 125/2013;
  - al decreto legge n. 90/2014, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014;
  - alla legge n. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche";
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e dei risultati (il concreto raggiungimento di obiettivi anche in termini di efficienza, efficacia ed economicità), in un quadro di pari opportunità, ai fini dell'affidamento degli incarichi dirigenziali e della progressione

- professionale del personale dirigenziale;
- d) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dirigente affinché migliori la propria *performance* (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'Amministrazione);
  - e) all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, da premiare con gli opportuni sistemi incentivanti, anche di natura economica.

Tutto il Sistema è finalizzato all'obiettivo primario di valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti al fine di consolidare nell'Amministrazione, nei suoi dirigenti e nel personale dipendente, la capacità di programmare, di gestire le risorse, di controllare la realizzazione degli obiettivi assegnati. A questo scopo la valutazione della *performance* individuale non può prescindere dalla programmazione delle attività, dove gli obiettivi sono esplicitati e "condivisi", le risorse allocate in funzione dei risultati attesi e evidenziati i parametri di misura.

Il Sistema è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del dirigente da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato.

In particolare tale modello di misurazione e valutazione della *performance*, che si inserisce in un contesto di programmazione, gestione e controllo ciclico, che parte dall'Autorità Politica di vertice con l'atto di indirizzo, è improntato ad una valutazione oggettiva che, sulla base dei livelli di *performance* attribuiti e valutati, consente l'erogazione delle componenti accessorie stipendiali legate alla premialità.

Al fine di raggiungere gli scopi suddetti, il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale presuppone:

- l'avvenuta definizione/formalizzazione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, attraverso una fase nella quale sia assicurata un'adeguata partecipazione del dirigente da valutare;
- l'avvenuto collegamento tra i citati obiettivi e l'allocazione delle relative risorse espresse in termini finanziari e/o di costi;
- il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali correttivi.

Il nuovo Modello di Valutazione garantisce:

- la priorità della qualità dei servizi prodotti;
- l'oggettività delle valutazioni mediante l'adozione di riferimenti unici, omogenei, semplici, concreti;
- il rispetto dell'omogeneità e dell'equità valutativa, attraverso l'individuazione di processi e strumenti di valutazione finalizzati alla trasparenza ed alla più ampia comunicazione interna ed esterna.

In particolare, il rispetto dell'oggettività e omogeneità rappresentano, sul piano "tecnico-realizzativo" e sul piano della "integrazione dei sistemi di gestione delle risorse umane", i principali fondamenti del nuovo Modello valutativo.

Sul piano dell'oggettività, il Sistema garantisce che ogni dirigente venga valutato tenendo conto del contesto lavorativo in cui opera. Il merito (o rendimento) individuale atteso dall'Amministrazione non è un valore assoluto, ma è relativo alle caratteristiche del ruolo ricoperto dall'individuo (lavoro svolto, rapporti e relazioni mantenute, problematiche affrontate, e anche tenendo conto delle caratteristiche del profilo professionale); il dirigente, pertanto, è valutato sulle reali capacità e potenzialità richieste dall'attività che svolge.

Sul piano dell'omogeneità, il Sistema prevede che ciascun dirigente sia valutato sulla base di una medesima scala valutativa. Ciò consente da un lato il massimo contenimento degli errori di valutazione classificati dalla dottrina come "errori di misura" (es. valutazioni eccessivamente generose o punitive) o come "errori di percezione" (es. l'identificazione di una caratteristica individuale "positiva" o "negativa" come se fosse "unicamente" rappresentativa dell'intero individuo), dall'altro la massima coerenza valutativa tra tutti i valutatori, favorita ed assicurata

dall'utilizzazione di indicatori comportamentali.

La significativa differenziazione dei giudizi rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione.

### **3.1.2 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: l'autorità valutatrice**

Il giudizio sui dirigenti di I fascia è espresso dal Ministro, su proposta formulata dall'OIV, mentre la valutazione dei dirigenti di II fascia compete al dirigente di livello generale direttamente sovraordinato (Capo Dipartimento, Prefetto titolare dell'Ufficio, Direttore Centrale per coloro che prestano servizio presso gli Uffici Centrali dell'Amministrazione, Prefetto titolare della sede, per i dirigenti in servizio presso le Prefetture - UTG e le Questure).

Nell'ipotesi in cui il titolare della struttura sia diverso da quello che ha ricoperto la carica nel corso dell'anno in riferimento, la valutazione dovrà essere effettuata dal soggetto titolare della struttura al momento della valutazione, tenuto conto degli atti contenuti nei fascicoli d'ufficio, ivi compresi quelli attinenti ai prescritti colloqui intermedi tra valutatore e valutato e, ove necessario, degli elementi forniti dal precedente titolare.

Nel caso in cui sia il valutando ad avere prestato servizio in altro ufficio nel corso dell'anno in valutazione, il giudizio sarà formulato dal titolare della struttura al momento della valutazione, previa acquisizione di elementi informativi utili a formulare la valutazione anche riguardo all'attività svolta nella sede di provenienza.

### **3.1.3 Le schede di valutazione: struttura e compilazione.**

L'attuazione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* si realizza attraverso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti resi dal dirigente da valutare mediante la compilazione di una scheda di valutazione, per i dirigenti di I Fascia (all.5) e per i Dirigenti di II Fascia (all.6) -, suddivisa in due sezioni, rispettivamente "Risultati" e "Contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione/Comportamenti Organizzativi", riferite alle seguenti aree di rilevazione:

- a. risultati conseguibili attraverso il raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
- b. contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione/comportamenti organizzativi, riferiti alle capacità manageriali in materia di:
  - pianificazione e controllo
  - organizzazione e innovazione
  - gestione delle risorse umane
  - leadership e decisione
  - comunicazione e cooperazione.

In tale ambito è compresa la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* rese dagli stessi.

Le schede dovranno riportare tutte le informazioni utili a tracciare il processo valutativo: dal nominativo del valutatore -il titolare del Centro di Responsabilità per i dirigenti di I fascia- e del valutato, alla data in cui sono stati comunicati gli obiettivi da raggiungere dal singolo dirigente da valutare.

Al termine del periodo oggetto di valutazione il dirigente provvederà a redigere una sintetica relazione, da allegare alla scheda di valutazione, relativa alle attività svolte e alle iniziative poste in essere nell'anno di riferimento.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo del rilievo che all'obiettivo stesso si attribuisce.

Per la dirigenza di I fascia la valutazione complessiva deriva per il 70% dalla misurazione dei risultati della *performance* legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, per il 30% dalla valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi posti in essere.

Per la dirigenza di II fascia la valutazione complessiva deriva per il 60% dalla misurazione dei risultati della *performance* legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, per il 40% dalla valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi posti in essere.

Il raggiungimento di ciascun obiettivo deve essere misurato in base a:

- la sua importanza (Peso dell'obiettivo), attraverso un valore che ne definisce il peso. La somma dei valori dei pesi relativi alla sezione obiettivi deve essere uguale a 100.
- il grado di conseguimento: in funzione dei risultati raggiunti, si individua il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori: 100 se raggiunto pienamente, 60 se parzialmente raggiunto, 30 se non raggiunto.

Dalla somma dei punteggi ponderati conseguiti dalla misurazione degli obiettivi deriverà l'esito complessivo della sezione risultati.

Altrettanta rilevanza nella valutazione del dirigente assumono, nell'ottica di una più puntuale modulazione della *performance* individuale, il contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione e i comportamenti organizzativi, esplicitati nel catalogo allegato (all.7), nel quale vengono declinati sia gli aspetti più specificamente riferiti alle competenze, quanto quelli attinenti alle qualità attitudinali del dirigente nell'espletamento delle attività istituzionali di competenza.

Tale catalogo, nel definire il contenuto e la graduazione dei vari livelli di giudizio attribuibili, rappresenta una guida utile nella individuazione dei punteggi da assegnare assicurando, altresì, una maggiore oggettività delle valutazioni attraverso l'individuazione di riferimenti omogenei, concreti e semplici.

Il citato catalogo contiene per ogni competenza la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio che si intende attribuire al dipendente secondo la seguente logica:

- 100 se la valutazione corrisponde al livello 4
- 80 se la valutazione corrisponde al livello 3
- 60 se la valutazione corrisponde al livello 2
- 30 se la valutazione corrisponde al livello 1

Esempio di declaratoria e livelli valutativi per una competenza scelta dal catalogo (<sup>3</sup>):

---

<sup>3</sup> Il catalogo individua: le competenze organizzative, ovvero l'insieme di conoscenze, capacità, attitudini, valori e motivazioni sottostanti ai comportamenti lavorativi che definiscono le modalità con le quali l'individuo realizza la prestazione all'interno della unità organizzativa di appartenenza.

COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
<i>Pianificazione e controllo</i>	Perseguire con motivazione, capacità e determinazione i risultati attesi, confrontando continuamente la propria attività con gli standard personali e/o di altri impegnandosi nel superare ogni ostacolo, anche di fronte a difficoltà e imprevisti; contribuire efficacemente alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione. Programmare l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di controllo ed effettuare le conseguenti verifiche sulle attività svolte	1	È limitatamente impegnato nel conseguimento dei risultati e spesso cede di fronte a difficoltà operative
		2	Si impegna nel conseguimento dei risultati attesi e cerca di superare le eventuali difficoltà operative. È in grado di definire sufficientemente le priorità e programma adeguatamente le attività da svolgere.
		3	Pianifica correttamente le attività da svolgere definendo ed attuando criteri di controllo efficaci che consentono di verificare l'efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Offre un ottimo contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
		4	Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili, monitorando lo stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo. Offre un eccellente contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.

L'esito complessivo della misurazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi è dato dalla somma dei punteggi delle competenze diviso il numero totale delle stesse.

La somma degli esiti complessivi dei risultati e del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione/competenze organizzative, ponderati con la percentuale di incidenza, consente di misurare la *performance* complessiva del dirigente.

L'esito della valutazione complessiva altresì definisce il "giudizio assegnato" attraverso quattro distinte fasce di "Giudizio finale" nell'ambito delle quali la prestazione viene classificata come "Eccellente", "Ottima", "Adeguate" o "Non adeguate", in funzione dei punteggi complessivi raggiunti.

Di seguito si riportano gli esiti del giudizio finale:

#### *ECCELLENTE*

##### **(Punteggio complessivo compreso tra 100 e 95 punti)**

La prestazione ha consentito il raggiungimento pieno degli obiettivi programmati superando le aspettative ed ha impresso un rilevante miglioramento alla attività di competenza con risultati di eccellenza; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

#### *OTTIMO*

##### **(Punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti)**

La prestazione ha risposto in modo apprezzabile alle aspettative garantendo il raggiungimento più che adeguato degli obiettivi programmati; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

ADEGUATO

**(Punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50 punti)**

La prestazione ha risposto in modo sufficiente alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati; le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura accettabile per il ruolo.

NON ADEGUATO

**(Punteggio complessivo uguale o inferiore a 50 punti)**

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti del ruolo e richiede un maggiore impegno per il miglioramento delle *performance* future.

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione sulla retribuzione di risultato.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali, costituirà in ogni caso motivo di impossibilità di attribuzione del punteggio massimo a valere sulla valutazione dell'anno in cui si conclude tale accertamento. La conseguente penalizzazione, in ragione della gravità della violazione commessa, comporterà una decurtazione del punteggio complessivo finale.

### **3.1.4 Procedura di valutazione**

**Il titolare del CRA di appartenenza per i dirigenti di I<sup>^</sup> fascia e l'Autorità valutatrice, per i dirigenti di II<sup>^</sup> fascia, assegna a questi gli obiettivi di cui alla scheda, entro il 31 marzo dell'anno di riferimento,** sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la propria area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione condivisa, previo colloquio individuale con ciascun dirigente valutando (dell'incontro è redatto apposito verbale).

Il momento del colloquio individuale, quindi, è prodromico all'assegnazione degli obiettivi che devono essere coerenti con il ciclo della *performance*, con la programmazione strategico-finanziaria del Ministero e devono tenere anche conto delle risorse economiche, umane e strutturali assegnate al dirigente valutando, nonché della peculiarità ordinamentale di taluni uffici/attività ovvero di strutture che assolvono essenzialmente funzioni di indirizzo e coordinamento.

Il processo di definizione degli obiettivi deve, quindi, iniziare con congruo anticipo e concludersi in modo da assicurare che lo stesso giunga a compimento in linea con i tempi richiesti dal ciclo di *performance*.

L'individuazione degli obiettivi deve avvenire secondo un processo condiviso tra valutato e valutatore con la possibilità di attribuire ad essi diversi livelli di importanza o peso e di apportare variazioni qualora situazioni contingenti possano modificarne le potenzialità di realizzazione. Deve, altresì, essere coerente con i processi di pianificazione e programmazione economico-finanziaria, in modo che questi siano attinenti alla dimensione gestionale più strettamente correlata alle fondamentali attività svolte nell'ambito delle unità organizzative di appartenenza dei singoli dirigenti.

Ai fini della trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati ai sensi di quanto disposto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche e integrazioni considerando i seguenti criteri.

**Gli obiettivi**, collegati a precise scadenze temporali, **devono essere:**

- a) **pertinenti** rispetto alle priorità politiche fissate nell'atto di indirizzo, alla missione istituzionale dell'Amministrazione ed alle strategie sottese agli obiettivi di primo livello della filiera programmatica, attestati ai vertici amministrativi dell'organizzazione dell'Amministrazione Civile dell'Interno;
- b) **coerenti** e aderenti rispetto agli obiettivi assegnati con il decreto di conferimento dell'incarico e rilevanti nell'ambito delle attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- c) **specifici, misurabili, ripetibili**, nonché ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali, della durata massima di un anno. Con particolare

riferimento alla misurabilità, gli stessi devono prevedere l'individuazione di definiti indicatori preferibilmente numerici (o in altri modi definibili in forma descrittiva), al fine di rappresentare la quantità e qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili;

- d) **correlati alla quantità e qualità delle risorse** (umane, materiali e finanziarie disponibili) **e alla diretta responsabilità del dirigente valutando.**

**Gli obiettivi di miglioramento** sono prioritariamente individuati in:

- a) **miglioramento della qualità nei rapporti con il pubblico** attraverso lo sviluppo ed il potenziamento delle attività istituzionali e dei servizi al cittadino;
- b) **riduzione dei tempi nello svolgimento dell'attività amministrativa**, procedimentale e non procedimentale;
- c) **perseguimento delle iniziative volte alla prevenzione amministrativa della corruzione e alla massima trasparenza** anche attraverso la tracciabilità delle attività amministrative istituzionali e di supporto;
- d) **conseguimento di una maggiore economicità della gestione.**

**A metà del periodo di valutazione e, comunque entro il 31 luglio di ogni anno, il titolare del CRA di appartenenza per i dirigenti di I fascia e il valutatore per i dirigenti di II fascia, effettua verifiche intermedie mediante colloquio, da verbalizzare e trattenere agli atti**, per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal dirigente valutando. Ciò anche al fine di adottare, ove si riscontrino problematiche esogene o variazioni di contesto indipendenti dalla responsabilità del dirigente, eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, anche con la possibilità di riformulazione degli obiettivi assegnati.

**Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità che il dirigente possa chiedere al proprio valutatore un colloquio, da verbalizzare e trattenere agli atti, al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi assegnati.**

Per i dirigenti di I Fascia il colloquio intermedio può essere effettuato anche presso l'OIV.

La valutazione finale viene determinata attraverso il conseguimento di un punteggio complessivo derivante dai punteggi ponderati delle due sezioni della scheda, una dedicata ai "Risultati", l'altra al "Contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione/Comportamenti Organizzativi".

**Le schede dovranno essere compilate entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione.**

Per i dirigenti di II fascia ciascuna scheda, compilata con le modalità sopra descritte, dovrà essere notificata al dirigente valutato entro trenta giorni dalla data della compilazione e, successivamente, inoltrata al Dipartimento per le Politiche del Personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse Strumentali e Finanziarie.

Per i dirigenti di I fascia le schede di valutazione, accompagnate dalla relazione redatta dal valutato, vengono corredate dal sintetico giudizio del Capo Dipartimento, il quale - alla luce della relazione predisposta dal valutato, dei parametri contenuti nelle schede di valutazione del dirigente e di ogni altro elemento riguardante il dirigente rilevante ai fini del processo di valutazione- esprime il proprio giudizio sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e sul livello di valutazione relativo ai comportamenti organizzativi, tenuto conto dei parametri fissati rispettivamente nelle sezioni riguardanti la valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi. L'OIV, ricevuti tali atti dal Dipartimento per le Politiche del Personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse Strumentali e Finanziarie, conduce un'analisi comparativa degli elementi acquisiti, anche sulla base del complesso delle informazioni inerenti al sistema degli obiettivi strategici/operativi e gestionali di struttura per l'anno in riferimento, degli elementi di informazione emergenti da documenti di referto ufficiali,

del quadro organizzativo e di contesto nel cui ambito si è sviluppata l'azione delle strutture gestite dai dirigenti e di ogni altro elemento documentale in proprio possesso rilevante ai fini del processo valutativo. In relazione agli esiti di tale processo, l'OIV presenta al Ministro la proposta di valutazione che dovrà contenere il punteggio e la motivazione sottesa. La proposta- avanzata ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. e) del decreto legislativo n.150/2009 tenuto conto del grado di conformità delle *performance* rese a ciascuno dei parametri di valutazione previsti- viene formulata sulla base dei seguenti quattro livelli di giudizio: "eccellente", "ottimo", "adeguato" "non adeguato".

Il Ministro attribuisce con proprio decreto la valutazione finale che deve essere notificata all'interessato.

Qualora il dirigente valutato non concordi sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda di valutazione, può presentare per iscritto, nel rispetto del principio della garanzia al contraddittorio, le proprie osservazioni al valutatore che, avviata l'istruttoria (compiuta, con riferimento ai dirigenti di I fascia, dal Capo di Gabinetto, previa acquisizione di elementi di valutazione anche da parte dell'OIV che ha formulato la proposta di valutazione al Ministro), nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, può, nella forma prevista per la precedente valutazione:

- confermare il giudizio, notificando al dirigente valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare il precedente giudizio, sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare al dirigente interessato o, per i dirigenti di prima fascia, mediante nuova valutazione espressa dal Ministro con proprio decreto da notificare all'interessato.

Il dirigente valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore, sottoscrive la scheda di valutazione, che dovrà essere inoltrata al Dipartimento per le Politiche del Personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse Strumentali e Finanziarie.

### **3.1.5 Procedura di conciliazione**

In osservanza delle disposizioni contenute nell'art.7, co.3, lett.b) del citato decreto legislativo n.150/2009 e delle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* n.2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il dipendente può attivare la procedura di conciliazione.

La conciliazione è rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Qualora in sede di rivalutazione del giudizio questo venga riconfermato e non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'autorità valutatrice o nel caso di una nuova valutazione non condivisa, il dirigente valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, può avviare la procedura di conciliazione amministrativa nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione, mediante istanza, opportunamente motivata, con la quale si richiede una valutazione da effettuarsi presso il Consiglio di Conciliazione.

Il Consiglio di Conciliazione è presieduto da un rappresentante apicale dell'Amministrazione estraneo ai processi di valutazione.

L'istanza di conciliazione amministrativa deve contenere, a pena d'inammissibilità, l'esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della pretesa, copia dell'istanza deve essere inviata contestualmente al valutatore.

Quest'ultimo, nei dieci giorni lavorativi successivi alla ricezione della richiesta, deve fornire i propri elementi di valutazione.

Il Consiglio di Conciliazione, esaminati gli atti, i verbali relativi ai colloqui individuali intermedi e i documenti prodotti, prima di procedere all'audizione delle parti,



svolge una istruttoria acquisendo eventuali memorie integrative.

Per garantire la funzione della conciliazione è ritenuta fondamentale la effettiva presenza delle parti interessate al processo di valutazione.

Al riguardo per favorire tale presenza saranno attivati idonei strumenti di comunicazione digitale.

Nel caso in cui gli interessati versino nella oggettiva impossibilità di essere presenti è consentito al dipendente, in tutte le fasi del procedimento, di farsi rappresentare, mediante formale mandato, da un rappresentante sindacale o da persona delegata, mentre al valutatore, ricorrendo le medesime circostanze, è concesso di conferire formale mandato a un qualificato rappresentante.

In entrambi i casi il mandato conferito dovrà ricomprendere anche le determinazioni conseguenti alla proposta conciliativa.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre sessanta giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

L'adesione delle parti intervenute alla proposta conciliativa dovrà essere espressa contestualmente nella seduta di audizione; l'esito della proposta di conciliazione deve essere verbalizzato e notificato alle parti interessate. In nessun caso la valutazione può essere riformata *in peius*.

Il giudizio di valutazione così come modificato o confermato all'esito della procedura di conciliazione dovrà essere trasmesso dai rispettivi uffici di provenienza del dipendente all'ufficio competente all'erogazione della retribuzione accessoria.

### **3.1.6 Modalità' di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Il Ministero dell'Interno si avvale di sistemi per il controllo strategico e di controllo di gestione.

Anche nell'ottica della piena valorizzazione dell'attività svolta dall'Amministrazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* sopra delineato si integrerà con i predetti sistemi di controllo.

### **3.1.7 Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Si procederà, anche su richiesta delle Organizzazioni Sindacali, alla verifica annuale in funzione dell'eventuale aggiornamento del presente Sistema, sottoponendo il documento all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, tenendone informato l'OIV, per le eventuali proposte di modifica, ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo 150/2009.

### **3.1.8 Disposizioni finali**

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale sostituisce per il personale dirigenziale dell'Area delle Funzioni Centrali del Ministero dell'Interno i precedenti Sistemi.

## **3.2 Valutazione del personale dell'Amministrazione civile dell'Interno non dirigente del Comparto Funzioni Centrali**

### **3.2.1 Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente inquadrato nel Comparto delle Funzioni Centrali costituisce uno

strumento di valorizzazione delle diversificate professionalità — da quelle amministrative a quelle tecniche — che riflettono la peculiare organizzazione del Dicastero che opera nella prospettiva di incentivare il merito, le competenze e le capacità del predetto personale, anche ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla *performance* individuale, nonché di quello ulteriore correlato ad eventuali obiettivi aggiuntivi conseguiti mediante specifici progetti.

La contrattazione collettiva integrativa, sulla base di quanto previsto dagli artt.77 e 78 del nuovo C.C.N.L.- Comparto Funzioni Centrali del 12 febbraio 2018, destina una quota parte delle risorse complessive per il trattamento economico accessorio collegato alla *performance* individuale.

Il presente Sistema si applica a tutto il personale contrattualizzato di livello non dirigenziale, appartenente alle tre aree funzionali: la prima, la seconda e la terza area. Esso è volto a definire criteri e procedure di valutazione, tenuto conto dello specifico e peculiare ordinamento del Dicastero. Tanto anche nella considerazione che, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e successive modificazioni, le disposizioni contenute nel Titolo II disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è regolato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

In linea con le finalità di promozione del merito e tenuto conto dei criteri di valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale previsti dalla legislazione vigente, il presente Sistema è adottato anche in considerazione del vigente codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 62/2013, delle linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni definite dalla Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità nazionale anticorruzione — A.N.A.C.) nella delibera n. 75/2013, con particolare riferimento alla rilevanza delle violazioni degli obblighi contenuti nel Codice di comportamento in ordine alla misurazione e valutazione della *performance*.

Il Sistema è ispirato:

- a) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al personale dipendente affinché migliori la propria *performance* (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'Amministrazione);
- b) all'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa;
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e delle professionalità dei dipendenti.

Esso è, altresì elaborato in coerenza con le prescrizioni normative, con particolare riguardo:

- al decreto legislativo n. 165/2001, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- al decreto legislativo 150/2009, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", e successive modificazioni e integrazioni;
- alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione, nonché a quella di cui al decreto legislativo n. 33/2013, e successive modifiche e integrazioni, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;
- al decreto legge n. 90/2014, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014;
- alla legge n. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

### **3.2.2 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale**

#### **Aspetti generali.**

Il presente Sistema di valutazione è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del personale da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, al contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati in conformità a quanto disposto dal decreto legislativo n.150/2009 e dalle Linee guida n.2 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

#### **Autorità valutatrice.**

Il dirigente provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle aree funzionali che presta servizio presso la unità organizzativa della quale è responsabile.

Nell'ipotesi in cui il titolare della struttura sia diverso da quello in carica al momento della valutazione, questa dovrà essere effettuata dal soggetto titolare della struttura al momento della valutazione, tenuto conto degli atti contenuti nel fascicolo d'ufficio, ivi compresi quelli attinenti ai prescritti colloqui intermedi tra valutato e valutatore e, ove necessario, degli elementi forniti dal precedente titolare.

Nell'eventualità che nel corso dell'anno si sia verificato un trasferimento di sede del dipendente, la valutazione verrà effettuata da parte del dirigente della struttura ove il valutando presta servizio all'atto della valutazione. In tal caso sarà cura del valutatore acquisire gli elementi informativi utili a formulare la valutazione anche con riguardo all'attività svolta ed agli obiettivi conseguiti nella sede di provenienza.

Nei casi in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando, potrà acquisire, dal soggetto che direttamente lo impiega, una nota con i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione, purché questi non appartenga alla medesima area funzionale del valutando.

Qualora la direzione di un Ufficio dotato di autonomia amministrativa, logistica e operativa sia attribuita a un funzionario di livello non dirigenziale, quest'ultimo provvederà a fornire gli occorrenti elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione al dirigente dell'articolazione sovraordinata, che effettuerà la valutazione.

### **3.2.3 Schede di valutazione. Struttura e compilazione**

La valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la compilazione delle schede in allegato: Area Funzionale I<sup>^</sup>(all.8) Area Funzionale II<sup>^</sup> (all.9) Area Funzionale III (all.10).

Il totale delle voci (afferenti a comportamenti organizzativi/contributo offerto alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza/raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali) presenti nella scheda deve consentire di esprimere un "punteggio complessivo" massimo pari a 100, che è dato dalla media aritmetica dei "punteggi" parziali attribuiti a ciascuna sezione. Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio" attribuibile è rapportato a 4 livelli valutativi che fanno riferimento al catalogo delle competenze, anch' esso allegato (all.11). La valutazione complessiva deriva, per il 40% dalla misurazione dei risultati della *performance* legata al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali, e per il restante 60% dalla valutazione dei comportamenti organizzativi posti in essere, nonché dal contributo offerto alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza.

Il "punteggio complessivo" conseguito, rientrante nei seguenti scaglioni, costituisce il livello della *performance* individuale:

- livello di prestazione eccellente da 100 a 95 punti;
  - livello di prestazione ottima inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti;
  - livello di prestazione adeguata inferiore a 76 e superiore a 50 punti;
- livello di prestazione non adeguata uguale o inferiore a 50 punti.

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione della *performance* individuale per la distribuzione degli emolumenti premiali, ai sensi della vigente normativa.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali, costituirà, in ogni caso, motivo di esclusione dall'attribuzione del punteggio massimo, con effetto sulla valutazione dell'anno in cui si conclude tale accertamento. La conseguente penalizzazione, in ragione della gravità della violazione commessa, comporterà una decurtazione al punteggio complessivo finale.

### **3.2.4 Procedura di valutazione del personale delle tre aree funzionali.**

**Entro e non oltre il 31 marzo** dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'Autorità valutatrice comunica, formalmente, all'interessato la definizione degli obiettivi di gruppo o individuali.

I criteri da seguirsi per la corretta descrizione degli obiettivi assegnati sono:

- a) pertinenza e coerenza degli obiettivi assegnati con le responsabilità connesse all'incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L., nonché con i superiori obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;
- b) rilevanza e specificità rispetto all'incarico, nonché concretezza e misurabilità, in termini altrettanto coerenti e chiari, al fine di consentire la verifica dell'effettivo raggiungimento in relazione a specifici obiettivi di gruppo o individuali e al contributo alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi.

Con riferimento a metà del periodo di valutazione, e comunque **entro il 30 luglio di ogni anno**, il valutatore effettua verifiche intermedie mediante colloquio (da verbalizzare e trattenere agli atti), per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando. Ciò al fine di adottare eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione degli obiettivi assegnati.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità, anche per il dipendente, di chiedere al proprio valutatore un colloquio (da verbalizzare e trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi, per la attivazione di eventuali correttivi dei *target* precedentemente fissati, con la conseguente possibilità di riformulazione degli obiettivi.

**Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione**, il valutatore, acquisiti all'occorrenza gli elementi di conoscenza da colui che impiega il valutato, compila la scheda attribuendo, per ciascuna delle competenze indicate nella scheda, un giudizio che può corrispondere ad uno dei quattro punteggi 100, 80, 60, 30.

Il punteggio finale sarà determinato dalla media aritmetica dei parametri numerici attribuiti alle singole sezioni.

Nel caso in cui il punteggio finale attribuito sia uguale o inferiore a 50/100, l'Autorità valutatrice fornisce osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione.

Per quanto concerne i dipendenti della III area - titolari di incarichi (posizioni organizzative) che richiedono lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità e che comportano l'attribuzione di una specifica indennità, tenuto, anche, conto di quanto previsto dall'art. 25, comma 2, del d.lgs. n. 150 del 2009- qualora gli stessi conseguano un punteggio uguale o inferiore a 50/100, si procederà alla revoca dell'incarico in parola.

La scheda, compilata con le modalità descritte, dovrà essere sottoscritta per presa visione dall'interessato.

Il valutato che dissenta sul giudizio finale di valutazione, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda, può presentare, per iscritto, le proprie osservazioni all'autorità gerarchicamente sovraordinata che, previa istruttoria, nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, nella medesima forma, può:

- confermare il giudizio, notificando al valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare la precedente valutazione sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare all'interessato.

Il valutato, che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore di seconda istanza, sottoscrive la scheda di valutazione.

Il valutatore di seconda istanza provvederà alla formale comunicazione delle relative determinazioni al Dipartimento per le Politiche del Personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse Strumentali e Finanziarie.

### **3.2.5 Procedura di conciliazione.**

In osservanza delle disposizioni contenute nell'art.7, co.3, lett.b) del citato decreto legislativo n. 150/2009 e delle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* n.2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il dipendente può attivare la procedura di conciliazione.

La procedura di conciliazione è rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Ciò posto, in caso di dissenso sul giudizio di seconda istanza, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione, può avviare la procedura di conciliazione presso il Consiglio di Conciliazione.

Il Consiglio di Conciliazione è presieduto da un rappresentante apicale dell'Amministrazione estraneo ai processi di valutazione.

L'istanza di conciliazione amministrativa deve contenere, a pena d'inammissibilità, l'esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della pretesa. Copia dell'istanza deve essere inviata contestualmente al valutatore di seconda istanza.

Quest'ultimo, nei dieci giorni lavorativi successivi alla ricezione della richiesta, deve fornire i propri elementi di valutazione.

Il Consiglio di Conciliazione, esaminati gli atti, i verbali relativi ai colloqui individuali intermedi e i documenti prodotti, prima di procedere all'audizione delle parti, svolge una istruttoria acquisendo eventuali memorie integrative.

Per garantire la funzione della conciliazione è ritenuta fondamentale la effettiva presenza delle parti interessate al processo di valutazione.

Al riguardo per favorire tale presenza saranno attivati idonei strumenti di comunicazione digitale.

Nel caso in cui gli interessati versino nella oggettiva impossibilità di essere presenti è consentito al dipendente, in tutte le fasi del procedimento, di farsi rappresentare, mediante formale mandato, da un rappresentante sindacale o da persona delegata, mentre al valutatore, ricorrendo le medesime circostanze, è concesso di conferire formale mandato a un qualificato rappresentante.

In entrambi i casi il mandato conferito dovrà ricomprendere anche le determinazioni conseguenti alla proposta conciliativa.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre sessanta giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

L'adesione delle parti intervenute alla proposta conciliativa dovrà essere espressa contestualmente nella seduta di audizione; l'esito della proposta di conciliazione deve essere verbalizzato e notificato alle parti interessate. In nessun caso la valutazione può essere riformata *in peius*.

Il giudizio di valutazione così come modificato o confermato all'esito della procedura di conciliazione dovrà essere trasmesso dai rispettivi uffici di provenienza del dipendente all'ufficio competente all'erogazione della retribuzione accessoria.

### **3.2.6 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Il Ministero dell'Interno si avvale di sistemi per il controllo strategico ed il controllo di gestione.

Anche nell'ottica della piena valorizzazione dell'attività svolta dall'Amministrazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* sopra delineato si integrerà con i due predetti sistemi di controllo.

### **3.2.7 Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Si procederà, anche su richiesta delle Organizzazioni Sindacali, alla verifica annuale in funzione dell'eventuale aggiornamento del presente Sistema, sottoponendo il documento all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, tenendone informato l'OIV, per le eventuali proposte di modifica, ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo n.150/2009.

### **3.2.8 Disposizioni finali**

Il presente Sistema di misurazione e valutazione individuale sostituisce, per il personale non dirigente del Comparto delle Funzioni Centrali del Ministero dell'Interno, il Sistema precedente.

**Adempimenti principali connessi al processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della *performance* del Ministero dell'Interno**

Il processo in titolo ha un andamento ciclico che prende avvio con l'“Atto di indirizzo” emanato nell'anno antecedente a quello di riferimento (n -1) e termina nell'anno successivo a quello di riferimento (n +1) con la “ Validazione della Relazione sulla performance”.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
maggio anno n-1	Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato della programmazione strategica e formazione del bilancio di previsione per il triennio <b>n, n+1 e n+2</b>	Indica le priorità politiche che il Ministro pone al vertice della propria azione, per dare inizio al processo di programmazione. Contiene indicazioni, criteri e vincoli metodologici e procedurali caratterizzanti il processo integrato di programmazione strategica ed economico-finanziaria.	Gabinetto del Ministro con il supporto dell'OIV sulla base dei contributi dei Centri di Responsabilità (CRA)  A firma del Ministro	E' elaborato secondo la tempistica definita dalle Linee guida per il Piano della <i>performance</i> del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del giugno 2017.
maggio-giugno anno n-1	Note metodologiche per lo sviluppo della programmazione triennale	Fornisce indicazioni per la programmazione integrata del triennio di riferimento.	<b>OIV</b>	
settembre anno n-1	Nota integrativa al bilancio di previsione della spesa per gli esercizi finanziari n, n+1 e n+2 <i>(fase a disegno di legge di bilancio)</i>	Illustra, su un arco di tempo triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per la loro misurazione. E' inserita nel DDL di Bilancio presentato al Parlamento ad ottobre di ciascun anno.	Gabinetto del Ministro e CRA con il coordinamento tecnico dell'OIV (validazione dell'OIV su portale MEF)	E' prevista dalla L. 196/2009 art. 21 comma 11, lettera a). Il contenuto e le modalità di redazione sono dettagliatamente disciplinate con apposite Circolari emanate con cadenza annuale dal MEF - RGS.
all'approvazione della legge di bilancio (L.B.) anno n-1	Nota integrativa al bilancio di previsione della spesa per gli esercizi finanziari n, n+1 e n+2 <i>(fase a legge di bilancio)</i>	Ricalca sostanzialmente il documento iniziale opportunamente rivisto ed aggiornato in relazione alle risorse stanziare dalla legge di bilancio.	Gabinetto del Ministro e CRA con il coordinamento tecnico dell'OIV (validazione dell'OIV su portale MEF)	
entro 10 giorni dalla pubblicazione della Legge di Bilancio	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l'esercizio finanziario n	Stabilisce gli obiettivi, attribuisce e ripartisce le risorse ai titolari dei Centri di Responsabilità (CRA), ai fini della gestione.	Gabinetto del Ministro con il supporto dell'OIV sulla base dei contributi dei Centri di Responsabilità (CRA)  E' adottata con Decreto del Ministro	Il documento è previsto dall'art. 8 del D.L.vo 286/1999, dall'art. 14, comma 1, del D.L.vo 165/2001 e richiamato dall'art. 14 del D.L.vo 150/2009.  Il documento è sottoposto alla registrazione della Corte dei Conti e dell'Ufficio Centrale del Bilancio presso il Ministero dell'Interno ed è pubblicato sul sito istituzionale del Ministero.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 31 gennaio anno n	Piano della <i>performance</i> per gli anni n, n+1 e n+2	Individua, su base triennale, gli obiettivi specifici nonché quelli annuali dell'esercizio in corso, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri e con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio. Definisce, inoltre, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> dell'Amministrazione.	Gabinetto del Ministro in collaborazione con i Centri di Responsabilità (CRA)  E' adottato con Decreto del Ministro	Il Piano della <i>performance</i> è predisposto a seguito della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza, di cui all'articolo 10 della legge 31 dicembre 2009, n. 196. La modalità di redazione ed i contenuti sono disciplinati dalle Linee guida per il Piano della <i>performance</i> del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del giugno 2017.  E' sottoposto alla registrazione della Corte dei Conti ed è pubblicato sul sito istituzionale del Ministero.
entro il 31 gennaio anno n	Piano triennale per la prevenzione della corruzione per gli anni n, n+1 e n+2	Fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione dei vari livelli ordinativi ed organizzativi al rischio di corruzione e indica gli interventi volti a prevenire il verificarsi dei fenomeni. Definisce, quindi, le strategie di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione a livello organizzativo ed indica gli obiettivi da conseguire, le concrete azioni volte a prevenire tale rischio, i responsabili per l'attuazione di ogni misura ed i relativi tempi.	Responsabile per la prevenzione della corruzione del Ministero, in raccordo con Gabinetto del Ministro, CRA, OIV  A firma del Ministro	La modalità di redazione ed i contenuti del documento, da pubblicare sul sito istituzionale del Ministero, sono disciplinati dal Piano Nazionale Anticorruzione dell'ANAC.  E' aggiornato annualmente, contestualmente alla redazione del Piano della <i>performance</i> .  E' pubblicato sul sito istituzionale del Ministero.
da agosto anno n	Rapporto di monitoraggio strategico intermedio dell'anno n del Ministero dell'Interno	Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato ( <i>strategico-finanziario-economico</i> ), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti ( <i>valore target</i> ) e, nel caso, promuovere i necessari interventi correttivi.	OIV sulla base dei contributi dei CRA scaturenti dal Sistema informativo	



Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
in corso d'anno n	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ( <i>aggiornamento annuale</i> )	Adozione e aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa ed individuale per renderlo coerente con le novità introdotte, di volta in volta, dalla sopraggiunta normativa (da ultimo D.L.vo 150/2009, come modificato e integrato dal D.L.vo n. 74/2017)	Gabinetto del Ministro con il supporto del Dipartimento per le Politiche del Personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse Strumentali e Finanziarie e degli altri CRA. Il documento è soggetto <b>al parere vincolante dell'OIV</b>  E' adottato con Decreto del Ministro	E' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica con Linee guida n. 2 del dicembre 2017. E' aggiornato ogni anno e sottoposto alla registrazione della Corte dei Conti. E' pubblicato sul sito istituzionale del Ministero.
in corso d'anno n	Standard di qualità dei servizi pubblici ( <i>aggiornamento</i> )	Vengono definiti ed aggiornati gli <i>standard</i> di qualità dei servizi resi al pubblico da talune unità organizzative.	<b>Gabinetto del Ministro</b>  sulla base degli elementi raccordati dal Referente della qualità con il contributo dei CRA  L'aggiornamento è di regola formalizzato con Decreto del Ministro nell'ambito del Piano della <i>performance</i>	Il documento è pubblicato sul sito istituzionale del Ministero.
entro il 31 marzo anno n+1	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno n	Attesta il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione (di anno in anno l'ANAC stabilisce quali obblighi devono essere oggetto di attestazione dell'OIV).	OIV	Tempistiche, modalità, contenuti e procedure sono stabiliti dall'ANAC con delibera annuale. Analogo documento deve essere redatto anche con riferimento agli Enti vigilati dal Ministero per i quali ciò è previsto dalle disposizioni normative (ANBSC).
aprile/maggio anno n+1	Nota integrativa al rendiconto dell'anno n	Illustra i risultati raggiunti e le risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio ( <i>Legge 196/2009, art. 35, comma 2</i> ).	Gabinetto del Ministro e CRA con il coordinamento tecnico dell' <b>OIV</b> (validazione dell'OIV su portale MEF)	Modalità e tempistiche sono fissate, di anno in anno, dal MEF-RGS con apposita circolare.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 30 aprile <b>anno n + 1</b>	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l' <b>anno n</b>	Riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, al fine di prospettare eventuali proposte migliorative.	<b>OIV</b> con il contributo dei Centri di Responsabilità (CRA)	
maggio/giugno <b>anno n+1</b>	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell' <b>anno n</b>	Misura i risultati complessivi conseguiti nell'ambito di ciascun obiettivo della filiera strategica dell'esercizio finanziario concluso.	<b>OIV</b> con il contributo dei Centri di Responsabilità (CRA)	Il Rapporto di monitoraggio finale esprime le risultanze delle analisi dei dati al 31 dicembre di ogni anno. Esso evidenzia: a) i risultati raggiunti in base ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori; b) gli effetti degli eventuali correttivi in corso d'anno e la situazione degli obiettivi non conseguiti o parzialmente realizzati.
maggio <b>anno n+1</b>	Documento sulla valutazione della <i>performance</i> organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso	Misura e valuta, anche sulla base delle risultanze dei processi di monitoraggio effettuati in sede di controllo strategico e di gestione, la <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Amministrazione	<b>OIV</b> con il contributo dei Centri di Responsabilità (CRA)	Artt. 6 e 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009 e Linee guida per la Relazione annuale sulla <i>performance</i> n. 3 del novembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica
entro il 15 giugno <b>anno n+1</b>	Relazione del Ministro alle Camere dell' <b>anno n</b>	Relaziona al Parlamento, con riferimento all'anno precedente, sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta ( <i>Legge n. 244/2007, art. 3</i> ).	<b>su istruttoria dell'OIV</b> con il contributo dei Centri di Responsabilità (CRA)  <b>E' trasmessa al Parlamento con atto del Ministro</b>	Linee guida relative alle modalità di redazione del Rapporto sono contenute nelle Linee di indirizzo per l'anno 2013 del <i>Comitato tecnico scientifico</i> .
giugno <b>anno n+1</b>	Relazione sulla <i>performance</i> dell' <b>anno n</b>	Illustra i risultati organizzativi ed individuali ottenuti nel corso dell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Il documento conclude il ciclo di gestione della <i>performance</i> di competenza dell'Amministrazione.	<b>Gabinetto del Ministro</b> in collaborazione con i Centri di Responsabilità (CRA)	Struttura e modalità di redazione della Relazione sono attualmente disciplinate dalle Linee guida per la Relazione sulla <i>performance</i> del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 3 del novembre 2018. Il documento è pubblicato sul sito istituzionale del Ministero.

<p>entro il 30 giugno anno n+1</p>	<p>Documento di validazione della Relazione sulla <i>performance</i> <b>dell'anno n</b></p>	<p>Attribuisce efficacia alla "Relazione sulla <i>performance</i> " (art. 14, c. 4, del D.L.vo 150/2009) cui va anche assicurata visibilità attraverso la conseguente pubblicazione sul sito istituzionale del Ministero.</p>	<p>OIV</p>	<p>I criteri di validazione della Relazione sono attualmente definiti dalle Linee guida per la Relazione sulla <i>performance</i> del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 3 del novembre 2018.</p> <p>Analogo documento deve essere redatto anche con riferimento agli Enti vigilati dal Ministero per i quali ciò è previsto dalle disposizioni normative (ANBSC).</p>
<p>entro <b>anno n+1</b></p>	<p>Proposta al Ministro per la valutazione individuale dei dirigenti dell'Area del Comparto Ministeri di livello generale riferita <b>all'anno n</b></p>	<p>E' presupposto per la definizione del processo di valutazione individuale del personale appartenente alla dirigenza contrattualizzata apicale, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e), del D.L.vo n. 150/2009.</p>	<p>OIV sulla base degli elementi istruttori forniti dal Dipartimento per le Politiche del Personale dell'Amministrazione Civile e per le Risorse Strumentali e Finanziarie</p>	<p>La proposta è effettuata alla luce dei criteri stabiliti nel vigente Sistema di misurazione e valutazione del personale in argomento.</p>

**SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVO ANNO \_\_\_\_\_**

<b>CENTRO DI RESPONSABILITÀ NR. _____</b>				
<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO MISURATO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
<b>PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO*</b>				
<b>MOTIVAZIONI:</b>				

\* Il punteggio totale assegnato tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target ad essi associati, degli esiti dalle indagini condotte dall'Amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, delle informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso e degli eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

**SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVO ANNO \_\_\_\_\_**

<b>PREFETTURE U.T.G.</b>				
<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>	<b>RISULTATO MISURATO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
<b>PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO*</b>				
<b>MOTIVAZIONI:</b>				

\* Il punteggio totale assegnato tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target ad essi associati, degli esiti dalle indagini condotte dall'Amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, delle informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso e degli eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA  
COMPLESSIVA DELL'AMMINISTRAZIONE**

STRUTTURE VALUTATE	Punteggio assegnato
CENTRO DI RESPONSABILITÀ N.1	
CENTRO DI RESPONSABILITÀ N.2	
CENTRO DI RESPONSABILITÀ N.3	
CENTRO DI RESPONSABILITÀ N.4	
CENTRO DI RESPONSABILITÀ N.5	
CENTRO DI RESPONSABILITÀ N.6	
PREFETTURE UTG	
PUNTEGGIO ASSEGNATO ALL'AMMINISTRAZIONE*	
MOTIVAZIONI:	

\* Il punteggio totale assegnato tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target ad essi associati, degli esiti dalle indagini condotte dall'Amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, delle informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso e degli eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

*(Indicare l'Ufficio competente alla valutazione)*

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI I FASCIA O DI II FASCIA  
CON INCARICO DI I FASCIA  
DELLE FUNZIONI CENTRALI  
ANNO.....

DATI DEL DIRIGENTE

Cognome e nome:

Data conseguimento della qualifica:

Ufficio o Sede di servizio al 31 dicembre :

Posto di funzione ricoperto:

Risorse assegnate (umane, finanziarie e strumentali):

Attività svolte nel corso dell'anno: (consultare la relazione del dirigente  
annessa alla scheda) Eventuali precedenti Uffici o Sedi di servizio nel corso  
dell'anno:

Ulteriori incarichi svolti nell'anno:

## SEZIONE RISULTATI

### OBIETTIVO N.

Obiettivo
<b>DESCRIZIONE SINTETICA DELL'OBIETTIVO</b> (indicare l'obiettivo negli elementi costitutivi: titolo, tempi di esecuzione, risultati intermedi e finali attesi, tipologia di indicatori di misurazione e target, risorse assegnate per la realizzazione)
<b>A. IMPORTANZA / PESO DELL'OBIETTIVO <sup>1</sup></b>
<b>B. GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO <sup>2</sup></b>
<b>C. PUNTEGGIO PONDERATO <sup>3</sup>(AxB)/ 100</b>
<b>OSSERVAZIONI</b> (da compilarsi nel caso di impossibilità oggettiva di raggiungimento del target)

<sup>1</sup> Attraverso una stima congiunta tra valutato e valutatore viene attribuito a ciascun obiettivo, in base al grado di importanza rivestito (alto, medio o basso), un valore in misura variabile. La somma dei pesi deve essere uguale a 100.

<sup>2</sup> In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori: 100 = raggiunto pienamente; 60 = parzialmente raggiunto; 30 = non raggiunto

<sup>3</sup> Riportare i valori di A, B e C nella tabella "Totale punteggio sezione risultati" a pag. 3



## TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE RISULTATI

Obiettivo	Importanza (A)	Grado di conseguimento (B)	Punteggio ponderato (C)
<b>A. Valutazione dei risultati = somma dei punteggi ponderati<sup>4</sup></b>			

<sup>4</sup> Riportare il punteggio della valutazione complessiva dei Risultati nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione " a pag. 5

## SEZIONE CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA DELL'AMMINISTRAZIONE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 7 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

	<b>Punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
<b>Pianificazione e controllo</b>	
<b>Organizzazione e innovazione</b>	
<b>Gestione delle risorse umane</b>	
<b>Leadership e decisione</b>	
<b>Comunicazione e cooperazione</b>	
<b>TOTALE</b>	
<b>Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi = somma dei punteggi delle competenze / 5<sup>5</sup></b>	

<sup>5</sup> Riportare il punteggio della valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5.

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

### SINTESI DEI PUNTEGGI CONSEGUITI

Aspetti valutati	Valutazioni conseguite	Fattore di ponderazione	Esito
F. Valutazione risultati		70	
G. Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi		30	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA = somma degli esiti complessivi di risultati (Fx70)/100 e contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi(Gx30)/100</b>			

#### GIUDIZIO ASSEGNATO:

Firma del Titolare del CDR

\_\_\_\_\_

Data

Data

## GIUDIZIO FINALE

### *ECCELLENTE*

**(Punteggio complessivo da 100 a 95 punti)**

La prestazione ha consentito il raggiungimento pieno degli obiettivi programmati superando le aspettative ed ha impresso un rilevante miglioramento alla attività di competenza con risultati di eccellenza; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti performance degli stessi.

### *OTTIMO*

**(Punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti)**

La prestazione ha risposto in modo apprezzabile alle aspettative garantendo il raggiungimento più che adeguato degli obiettivi programmati; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

### *ADEGUATO*

**(Punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore 50 punti)**

La prestazione ha risposto in modo sufficiente alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati; le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura adeguata per il ruolo.

### *NON ADEGUATO*

**(Punteggio complessivo uguale o inferiore a 50 punti)**

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti del ruolo e sollecita un impegno per il miglioramento delle prestazioni future.

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI II FASCIA  
DELLE FUNZIONI CENTRALI  
ANNO.....

DATI DEL DIRIGENTE

Cognome e nome:

Data conseguimento della qualifica:

Ufficio o Sede di servizio al 31 dicembre:

Posto di funzione ricoperto:

Risorse assegnate (umane, finanziarie e strumentali):

Attività svolte nel corso dell'anno:  
(consultare la relazione del dirigente annessa alla scheda)

Eventuali precedenti Uffici o Sedi di servizio nel corso dell'anno:

Ulteriori incarichi svolti nell'anno:

INCARICO:    Staff     Line

## SEZIONE RISULTATI

OBIETTIVO N.

Obiettivo
<b>DESCRIZIONE SINTETICA DELL'OBIETTIVO</b> (indicare l'obiettivo negli elementi costitutivi: titolo, tempi di esecuzione, risultati intermedi e finali attesi, tipologia di indicatori di misurazione e target, risorse assegnate per la realizzazione)
<b>A. IMPORTANZA / PESO DELL'OBIETTIVO <sup>1</sup></b>
<b>B. GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO <sup>2</sup></b>
<b>C. PUNTEGGIO PONDERATO <sup>3</sup>(AxB)/ 100</b>
<b>OSSERVAZIONI</b> (da compilarsi nel caso di impossibilità oggettiva di raggiungimento del target)

<sup>1</sup> Attraverso una stima congiunta tra valutato e valutatore viene attribuito a ciascun obiettivo, in base al grado di importanza rivestito (alto, medio o basso), un valore in misura variabile. La somma dei pesi deve essere uguale a 100.

<sup>2</sup> In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo tra i seguenti valori: 100 = raggiunto pienamente; 60 = parzialmente raggiunto; 30 = non raggiunto

<sup>3</sup> Riportare i valori di A, B e C nella tabella "Totale punteggio sezione risultati" a pag. 3

## TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE RISULTATI

<b>Obiettivo</b>	<b>Importanza (A)</b>	<b>Grado di conseguimento (B)</b>	<b>Punteggio ponderato (C)</b>
<b>A. Valutazione dei risultati = somma dei punteggi ponderati<sup>6</sup></b>			

<sup>6</sup> Riportare il punteggio della valutazione complessiva dei Risultati nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5

## SEZIONE CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA *PERFORMANCE* COMPLESSIVA DELL'AMMINISTRAZIONE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Indicare il punteggio raggiunto dal valutato scegliendo tra i valori 100, 80, 60 e 30.

Al fine dell'individuazione del punteggio di ciascuna competenza è necessario consultare l'allegato 7 alla presente scheda di valutazione che per ogni competenza contiene la declaratoria che ne chiarisce il significato e 4 livelli valutativi cui far corrispondere il punteggio raggiunto secondo tale logica: 100 se la valutazione corrisponde al livello 4; 80 se la valutazione corrisponde al livello 3, 60 se la valutazione corrisponde al livello 2; 30 se la valutazione corrisponde al livello 1.

	<b>Punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
<b>Pianificazione e controllo</b>	
<b>Organizzazione e innovazione</b>	
<b>Gestione delle risorse umane</b>	
<b>Leadership e decisione</b>	
<b>Comunicazione e cooperazione</b>	
<b>TOTALE</b>	
<b>Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi = somma dei punteggi delle competenze / 5<sup>7</sup></b>	

<sup>7</sup> Riportare il punteggio della valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione e dei comportamenti organizzativi nella tabella "Valutazione complessiva della prestazione" a pag. 5



# VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

## SINTESI DEI PUNTEGGI CONSEGUITI

Aspetti valutati	Valutazioni conseguite	Fattore di ponderazione	Esito
<b>F. Valutazione risultati</b>		<b>60</b>	
<b>G. Valutazione contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi</b>		<b>40</b>	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA = somma degli esiti complessivi di risultati (Fx60)/100 e contributo assicurato alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione e comportamenti organizzativi(Gx40)/100</b>			

### GIUDIZIO ASSEGNATO :

Firma del valutato

Firma del valutatore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data

Data

## GIUDIZIO FINALE

### *ECCELLENTE*

**(Punteggio complessivo da 100 a 95 punti)**

La prestazione ha consentito il raggiungimento pieno degli obiettivi programmati superando le aspettative ed ha impresso un rilevante miglioramento alla attività di competenza con risultati di eccellenza; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

### *OTTIMO*

**(Punteggio complessivo inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti)**

La prestazione ha risposto in modo apprezzabile alle aspettative garantendo il raggiungimento più che adeguato degli obiettivi programmati; i comportamenti organizzativi posti in essere hanno evidenziato la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle differenti *performance* degli stessi.

### *ADEGUATO*

**(Punteggio complessivo inferiore a 76 e superiore a 50 punti)**

La prestazione ha risposto in modo sufficiente alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati; le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura adeguata per il ruolo.

### *NON ADEGUATO*

**(Punteggio complessivo uguale o inferiore a 50 punti)**

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti del ruolo e sollecita un impegno per il miglioramento delle prestazioni future.

**Comportamenti organizzativi Dirigenti dell'area delle Funzioni Centrali**

**DIRIGENTI AREA FUNZIONI CENTRALI  
SEZIONE CONTRIBUTO/COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<b>COMPETENZA</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>LIVELLI VALUTATIVI</b>	
<i>Pianificazione e controllo</i>	Perseguire con motivazione, capacità e determinazione i risultati attesi, confrontando continuamente la propria attività con gli standard personali e/o di altri impegnandosi nel superare ogni ostacolo, anche di fronte a difficoltà e imprevisti; contribuire efficacemente alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione. Programmare l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di controllo ed effettuare le conseguenti verifiche sulle attività svolte	1	È limitatamente impegnato nel conseguimento dei risultati e spesso cede di fronte a difficoltà operative
		2	Si impegna nel conseguimento dei risultati attesi e cerca di superare le eventuali difficoltà operative. E in grado di definire sufficientemente le priorità e programma adeguatamente le attività da svolgere.
		3	Pianifica correttamente le attività da svolgere definendo ed attuando criteri di controllo efficaci che consentono di verificare l'efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Offre un ottimo contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
		4	Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili, monitorando lo stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo. Offre un eccellente contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
<b>COMPETENZA</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>LIVELLI VALUTATIVI</b>	
<i>Organizzazione e innovazione</i>	Individuare le funzioni e le attività da svolgere, in rapporto ai risultati attesi, tenendo conto delle risorse disponibili e, in particolare, dei tempi previsti. Individuare modalità operative più efficienti ed efficaci per il buon andamento della struttura. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità Promuovere o realizzare nuove metodologie e l'impiego di sistemi innovativi	1	Ha una conoscenza limitata delle principali attività richieste alla propria unità organizzativa e, pur essendo in grado di individuare e correlare funzioni, attività, e risorse della propria UO, non riesce a gestire la struttura in modo efficiente in rapporto a scadenze e ottimizzazione Manifesta adeguata motivazione nei confronti del proprio lavoro, ma offre contributi limitati al miglioramento delle attività quotidiane.
		2	Assicura lo svolgimento del proprio lavoro, rispettando le procedure e perseguendo adeguati livelli di impiego delle risorse in rapporto ai risultati attesi Offre contributi al miglioramento delle attività ed al funzionamento organizzativo, mostrando una adeguata autonomia di giudizio, ma una limitata propensione al cambiamento
		3	Assicura frequenti apporti concreti e fattibili allo sviluppo organizzativo ed individuale, scegliendo le modalità più utili per valorizzare il proprio intervento. Fornisce evidenti contributi al miglioramento organizzativo e dei rapporti di lavoro, manifestando apertura a nuovi stimoli ed opportunità e promuovendo nuove metodologie e strumenti innovativi di buon impatto sull'operatività.

		4	Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati a rendere comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione Promuove e/o realizza nuove metodologie di lavoro idonee ad assicurare il pieno sviluppo del settore di appartenenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo della propria U.O. anche all'interno dell'Amministrazione
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
<i>Gestione delle risorse umane</i>	Analizzare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze e valutandoli in maniera differenziata in relazione alle diverse <i>performance</i> degli stessi. Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone,...), analizzando il processo di lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo l'integrazione di persona e/o processi organizzativi.	1	È limitatamente impegnato nella verifica dell'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori, facendosi raramente carico di valorizzarne le competenze
		2	Si impegna nell'analisi del processo di lavoro, ma non sempre riesce ad individuare soluzioni operative che valorizzino il contributo di tutti i componenti l'unità organizzativa di diretta responsabilità.
		3	Presidia il corretto svolgimento di tutte le attività utilizzando le risorse necessarie ai risultati attesi. Correla funzioni e strumenti richiesti per presidiare i risultati della propria unità organizzativa, favorendo la condivisione degli obiettivi comuni e la crescita professionale dei propri collaboratori, <i>anche attraverso la loro valutazione differenziata</i> .
		4	Gestisce sapientemente attività, funzioni e risorse della propria unità organizzativa, finalizzandole al conseguimento degli obiettivi comuni. Consegue risultati eccellenti nella propria unità organizzativa attraverso un'efficace integrazione organizzativa e operativa di tutte le risorse disponibili, valorizzando le conoscenze e le competenze dei propri collaboratori, <i>anche attraverso la loro valutazione differenziata</i> .
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
<i>Leadership e decisione</i>	Comprendere le finalità dell'Amministrazione e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, individuando nel complesso le risorse più idonee per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati Acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà Orientare i comportamenti altrui e conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida Favorire, attraverso colloqui e riunioni, l'integrazione tra i collaboratori e l'Amministrazione, favorendo, da un lato, la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative reciproci, dall'altro, la condivisione degli obiettivi	1	Conosce il funzionamento di base dell'Amministrazione e individua le principali variabili che possono incidere sul risultato tuttavia non è ancora in grado di acquisire un ruolo di orientamento costante ed autorevole. Individua alcune tra le possibili scelte decisionali a fronte di problemi semplici o di media complessità, ma non sempre pondera le alternative
		2	È in grado di delineare un quadro di riferimento adeguato per il conseguimento dei risultati attesi, potendo contare sulla fiducia da parte dei propri collaboratori. Pondera le diverse alternative decisionali, circoscrivendo l'ambito della decisione sulla base di analisi preventive, ma formula in modo non sempre completo ed esaustivo le scelte ritenute convenienti che però spesso si limita a proporre.

	comuni Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa. Farsi carico dei risultati attesi e dei potenziali rischi di ogni decisione, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendone ogni eventuale rischio o conseguenza	<b>3</b> Orientare, in linea con il quadro di riferimento delineato, i comportamenti del gruppo verso il conseguimento dei risultati attesi, ottenendo la fiducia e il consenso dei propri collaboratori che anche nei momenti di difficoltà gli riconoscono la giusta autorevolezza. Analizza i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali, argomentando in modo accurato e proponendo responsabilmente scelte coerenti e convenienti
		<b>4</b> Dirige efficacemente il gruppo di lavoro al fine di conseguire i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati al fine di conciliare le aspettative individuali con le attese dell'Amministrazione. Delinea un quadro decisionale completo ed esaustivo, che utilizza per formulare scelte appropriate, di cui risponde direttamente anche per la gestione di rischi e per le conseguenze relative all'impatto organizzativo sulla propria UO e sull'Amministrazione
<b>COMPETENZA</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>LIVELLI VALUTATIVI</b>
<i>Comunicazione e cooperazione</i>	Comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Utilizzare ogni modalità di comunicazione per realizzare efficaci scambi informativi. Favorire la circolazione delle informazioni. Curare reti e relazioni come strumento di integrazione nei rapporti con gli utenti/interlocutori, sia esterni che interni	<b>1</b> Si limita ad acquisire e "metabolizzare" le opinioni degli altri, non solo nei rapporti di lavoro ma anche in quelli interpersonali
		<b>2</b> Rileva attentamente opinioni ed esigenze dei propri interlocutori ed è in grado di utilizzare modalità di interazione semplici per realizzare sufficienti rapporti interpersonali e/o organizzativi ed essere in sintonia con gli altri
		<b>3</b> È costantemente attento alle opinioni ed esigenze dei propri interlocutori, scegliendo sempre le modalità di interazione più efficaci per consolidare i rapporti interpersonali e/o organizzativi
		<b>4</b> Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta, ma soprattutto favorisce la circolazione delle informazioni come principale strumento di comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo

**PERSONALE DELL'AMMINISTRAZIONE CIVILE DELL'INTERNO  
VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**AREA FUNZIONALE I**

ANNO .....

**COGNOME E NOME:** \_\_\_\_\_

**SETTORE:** \_\_\_\_\_

**PROFILO PROFESSIONALE:**

**IN SERVIZIO PRESSO:**

**VALUTATORE**

Cognome e nome:

Qualifica:

<b>SEZ. I - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
<b>1</b>	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO	
<b>TOTALE SEZ. I</b>		
<b>SEZ.II - CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
<b>1</b>	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO	
<b>2</b>	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA	
<b>3</b>	CAPACITA' PROPOSITIVA	
<b>TOTALE SEZ. II</b>		
<b>SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>
<b>1</b>	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI	
<b>TOTALE SEZ. III</b>		
<b>VALUTAZIONE</b>		
	<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Fattore di ponderazione %</b>
<b>TOTALE SEZ. I</b>		<b>30%</b>
<b>TOTALE SEZ. II</b>		<b>30%</b>
<b>TOTALE SEZ. III</b>		<b>40%</b>
<b>TOTALE</b>		

\* Punteggio da 100 a 95 - prestazione **eccellente**; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti - prestazione **ottima**; inferiore a 76 e superiore a 50 punti - prestazione **adeguata**; uguale o inferiore a 50 - prestazione **non adeguata**.

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>
.....
.....
.....

**Il Valutatore di II istanza:**

- conferma la valutazione effettuata; (X)
- modifica nel seguente modo la valutazione effettuata (X)

<b>MOTIVAZIONE</b>
.....
.....
.....

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**PERSONALE DELL'AMMINISTRAZIONE CIVILE DELL'INTERNO  
VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**AREA FUNZIONALE II**

ANNO .....

**COGNOME E NOME:** \_\_\_\_\_

**SETTORE:** \_\_\_\_\_

**PROFILO PROFESSIONALE:**

**IN SERVIZIO PRESSO:**

**VALUTATORE**

Cognome e nome:

Qualifica:



<b>SEZ. I - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
<b>1</b>	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO		
<b>2</b>	CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO		
<b>3</b>	AUTOSVILUPPO		
<b>TOTALE SEZ. I</b>			
<b>SEZ.II – CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
<b>1</b>	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO		
<b>2</b>	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA		
<b>3</b>	CAPACITA' PROPOSITIVA		
<b>4</b>	EFFICIENZA		
<b>TOTALE SEZ. II</b>			
<b>SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
<b>1</b>	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI		
<b>TOTALE SEZ. III</b>			
<b>VALUTAZIONE</b>			
	<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Fattore di ponderazione %</b>	<b>Totale</b>
<b>TOTALE SEZ. I</b>		<b>30%</b>	
<b>TOTALE SEZ. II</b>		<b>30%</b>	
<b>TOTALE SEZ. III</b>		<b>40%</b>	
<b>TOTALE</b>			

\* Punteggio da 100 a 95 - prestazione **eccellente**; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti - prestazione **ottima**; inferiore a 76 e superiore a 50 punti - prestazione **adeguata**; uguale o inferiore a 50 - prestazione **non adeguata**.

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>
.....
.....
.....

**Il Valutatore di II istanza:**

- conferma la valutazione effettuata; (X)
- modifica nel seguente modo la valutazione effettuata (X)

<b>MOTIVAZIONE</b>
.....
.....
.....

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

Data \_\_\_\_\_

**PERSONALE DELL'AMMINISTRAZIONE CIVILE DELL'INTERNO  
VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

**AREA FUNZIONALE III**

ANNO .....

**COGNOME E NOME:** \_\_\_\_\_

**SETTORE:** \_\_\_\_\_

**PROFILO PROFESSIONALE:** \_\_\_\_\_

**IN SERVIZIO PRESSO:** \_\_\_\_\_

**VALUTATORE**

Cognome e nome:

Qualifica:

<b>SEZ. I - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
<b>1</b>	GESTIONE DEL PROPRIO LAVORO		
<b>2</b>	FLESSIBILITA' E CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO LAVORATIVO		
<b>3</b>	CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO		
<b>4</b>	AUTOSVILUPPO		
<b>TOTALE SEZ. I</b>			
<b>SEZ.II – CONTRIBUTO OFFERTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
<b>1</b>	QUALITA' ED ACCURATEZZA DEL LAVORO SVOLTO		
<b>2</b>	CONTINUITA' ED AFFIDABILITA' OPERATIVA		
<b>3</b>	ANALISI DEI PROBLEMI		
<b>4</b>	CAPACITA' PROPOSITIVA		
<b>5</b>	EFFICIENZA		
<b>TOTALE SEZ. II</b>			
<b>SEZ. III - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>		<b>punteggio attribuito (100-80-60-30)</b>	
<b>1</b>	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI		
<b>TOTALE SEZ. III</b>			
<b>VALUTAZIONE</b>			
	<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Fattore di ponderazione %</b>	<b>Totale</b>
<b>TOTALE SEZ. I</b>		<b>30%</b>	
<b>TOTALE SEZ. II</b>		<b>30%</b>	
<b>TOTALE SEZ. III</b>		<b>40%</b>	
<b>TOTALE</b>			

\* Punteggio da 100 a 95 - prestazione **eccellente**; inferiore a 95 e uguale o superiore a 76 punti - prestazione **ottima**; inferiore a 76 e superiore a 50 punti - prestazione **adeguata**; uguale o inferiore a 50 - prestazione **non adeguata**.

<b>EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>
.....
.....
.....

**Il Valutatore di II istanza:**

- conferma la valutazione effettuata; (X)
- modifica nel seguente modo la valutazione effettuata (X)

<b>MOTIVAZIONE</b>
--------------------

.....  
.....  
.....

Data.....

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**CATALOGO DELLE COMPETENZE PER IL PERSONALE  
DELL'AMMINISTRAZIONE CIVILE DELL'INTERNO  
DESTINATARIO DEL C.C.N.L. - COMPARTO MINISTERI**

<b>SEZIONE I – COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>COMPETENZE</b>	<b>DECLARATORIA</b>	<b>LIVELLI VALUTATIVI</b>
<b>Gestione del proprio lavoro</b>	Conoscere le normative di base, le modalità di funzionamento, i vincoli, le opportunità, le risorse e gli strumenti del proprio contesto organizzativo e operativo Conoscenza delle tecniche e metodologie di lavoro generali, specifiche, operative ed informatiche Capacità di applicazione del metodo di lavoro in contesti semplici, complessi o variabili, connessa ad esperienza di base, tecnica o specialistica, che misura la potenzialità del contributo tecnico al miglioramento stesso del metodo	<b>1</b> Ha conoscenza minima delle normative di base e del funzionamento della propria UO. Nello svolgimento dei compiti assegnati non manifesta una adeguata capacità nell'utilizzo delle metodologie di lavoro
		<b>2</b> Conosce le normative ed il funzionamento della propria UO. Utilizza le tecniche e le metodologie di lavoro generali e quelle specifiche del proprio contesto lavorativo, svolgendo in maniera adeguata le attività di competenza.
		<b>3</b> Ha conoscenze ampie della propria UO estese alle normative specifiche e modulate su esperienze tecnico-specialistiche consolidate. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi, per la completa padronanza degli strumenti di lavoro che manifesta.
		<b>4</b> Ha piena conoscenza della propria UO e anche di altre UO dell'Amministrazione con cui si rapporta. Ha conoscenza delle normative utili al proprio settore ed ha maturato un'esperienza tecnico-specialistica consolidata. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi e variabili. A fronte delle conoscenze, esperienze e motivazione possedute, presenta un elevato potenziale per contribuire al miglioramento delle funzionalità tecnico-operative ed organizzative dell'UO di appartenenza.
<b>Flessibilità e Capacità di adattamento al contesto lavorativo</b>	Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità.  Aprirsi ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti  Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.	<b>1</b> Non manifesta una buona propensione a recepire opportunità e nuovi stimoli lasciandosi condizionare da vincoli operativi e gestendo il confronto con gli altri in modo problematico.
		<b>2</b> Instaura adeguate relazioni con gli altri, mostrando buona apertura e cercando di valorizzare le opinioni altrui. Assume comportamenti corretti e consapevoli circa l'importanza funzionale dei rapporti e della necessaria integrazione.
		<b>3</b> Imposta rapporti aperti ed efficaci, improntati ad uno spirito costruttivo, dimostrando di sapere accettare e discutere le diverse opinioni degli interlocutori. Dimostra un ottimo livello di integrazione.
		<b>4</b> Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, attivando confronti costruttivi e liberi da ogni pregiudizio induttivo o deduttivo. E' in grado di realizzare un elevato livello di adattamento e integrazione con diversi interlocutori e in differenti contesti operativi.
		<b>3</b> Esegue il lavoro tenendo conto anche degli aspetti marginali; osserva scrupolosamente gli standard qualitativi previsti e contribuisce concretamente al loro miglioramento. Mira a rispondere in modo efficace, per la parte di competenza, alle diverse esigenze dei destinatari interni ed esterni dei servizi prodotti.

<b>Capacità di lavorare in gruppo</b>	Essere attenti ai bisogni ed alle difficoltà degli altri, promuovendo interventi ed azioni di efficace supporto nei casi di difficoltà Interagire e integrare le proprie energie con quelle degli altri, in modo da favorire un buon clima e lo spirito di squadra Valorizzare i contributi di tutti i membri del gruppo per conseguire risultati superiori all'insieme dei contributi individuali	1	E' attento in minima misura ai bisogni delle persone con cui collabora ma non interviene d'iniziativa a supporto delle difficoltà individuate. Non manifesta, altresì, una adeguata capacità ad interagire al fine di favorire un buon clima di lavoro.
		2	Coopera in modo concreto ed attivo con gli altri, all'interno del proprio gruppo di lavoro, mettendo in comune le proprie risorse personali, dimostrando un buon senso di appartenenza.
		3	Favorisce in modo efficace e concreto il mantenimento di un buon clima di gruppo, rendendosi disponibile e mettendo in gioco tutte le proprie risorse. E' attento a valorizzare in modo ottimale i contributi di tutti ed il lavoro di squadra.
		4	Promuove costantemente azioni efficaci a supporto del proprio gruppo di lavoro, riuscendo ad interagire e integrare le competenze proprie e degli altri. Raggiunge pienamente i risultati dell'ufficio di appartenenza valorizzando in modo eccellente, il lavoro di tutti.
<b>Autosviluppo</b>	Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente Acquisire in modo consistente le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere il proprio lavoro e per conseguire i risultati attesi Accrescere autonomamente le proprie competenze seguendo costantemente l'evoluzione del contesto di riferimento	1	Manifesta interesse minimo per il proprio specifico contesto operativo e non mostra particolare curiosità e tensione a ricercare nuove informazioni e ad acquisire nuove conoscenze.
		2	Mostra interesse a progredire sul piano professionale e si attiva per approfondire le specifiche conoscenze legate al proprio lavoro; fa affidamento sulle indicazioni e sulle opportunità offerte da chi può costituire un valido punto di riferimento ed uno stimolo ad apprendere con continuità.
		3	Manifesta un particolare e deciso interesse alla propria crescita professionale, per la quale tende in modo autonomo ad apprendere cose nuove, a consolidare le esperienze maturate ed a cogliere ogni opportunità per sviluppare le proprie competenze professionali
		4	Manifesta interesse verso un reale sviluppo della propria professionalità e cultura organizzativa facendo leva sulla propria elevata capacità di apprendimento. Si attiva autonomamente nel ridefinire, di volta in volta, le linee del proprio autosviluppo, nel quale crede profondamente, seguendo l'evoluzione del proprio contesto operativo.

**SEZIONE II – CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**

COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
<b>Qualità e Accuratezza del lavoro svolto</b>	Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali. Mantenere inalterato ed a un buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi. Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno). Affrontare il proprio lavoro con motivazione e responsabilità nei confronti degli obiettivi assegnati e da perseguire e delle attività da svolgere.	1	Cura il proprio lavoro nel rispetto minimo delle regole e delle indicazioni previste; non riesce ad osservare in maniera adeguata gli standard realizzativi attesi, anche connessi agli obiettivi della struttura.
		2	Svolge il proprio lavoro curando i dettagli e rispettando gli standard qualitativi previsti, ricercando anche nuovi standard utili ad assicurare una maggiore percezione della qualità prodotta, anche con riferimento agli obiettivi della struttura.

		<b>3</b>	Esegue il lavoro tenendo conto anche degli aspetti marginali; osserva scrupolosamente gli standard qualitativi previsti e contribuisce concretamente al loro miglioramento, anche in connessione con le finalità prefissate dagli obiettivi della struttura. Mira a rispondere in modo efficace, per la parte di competenza, alle diverse esigenze dei destinatari interni ed esterni dei servizi prodotti.
		<b>4</b>	Si dedica con precisione e meticolosità ad ogni aspetto del proprio lavoro; rappresenta un punto di riferimento per l'ufficio relativamente al presidio degli standard qualitativi, alla cui concreta evoluzione contribuisce in modo costante, assicurando pienamente, anche in piena attuazione delle finalità fissate dagli obiettivi della struttura, le esigenze degli utenti (interni ed esterni).
<b>Continuità ed affidabilità operativa</b>	Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Amministrazione, in rapporto al territorio ed alle competenze istituzionali  Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza Farsi carico del rispetto, dei tempi e delle scadenze connessi alla attività di competenza.  Attivare un comportamento e una condotta finalizzata a fornire un reale contributo al conseguimento degli obiettivi di gruppo o individuali e all'efficace svolgimento delle attività dell'organizzazione in termini di risultati prodotti.	<b>1</b>	Non manifesta una adeguata conoscenza delle procedure operative previste e conseguentemente non dimostra una adeguata autonomia di giudizio in presenza di mutamenti operativi o di indirizzo, e non fornisce un contributo adeguato alla realizzazione degli obiettivi della struttura.
		<b>2</b>	Opera con un buon livello di autonomia operativa, nell'ambito della propria U.O., a fronte di problematiche di media complessità. Interagisce in modo apprezzabile con gli altri ruoli organizzativi, contribuendo adeguatamente al conseguimento degli obiettivi della struttura.
		<b>3</b>	Si rapporta efficacemente con i diversi settori dell'organizzazione, muovendosi in autonomia anche in assenza di norme, indirizzi, ordini specifici; assume adeguatamente la responsabilità operativa delle scelte o delle azioni intraprese, attraverso una condotta finalizzata a fornire un contributo concreto al raggiungimento degli obiettivi della struttura.
		<b>4</b>	Opera costantemente in modo concreto, coerente ed efficace all'interno dell'Amministrazione, con piena autonomia, nell'ambito della propria UO, prestando un decisivo contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura; assume la piena responsabilità delle scelte o azioni pertinenti al proprio ruolo, valutandone conseguenze e rischi nel rispetto dei tempi e delle scadenze connesse alle attività di competenza.
<b>Analisi dei problemi</b>	Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi  Analizzare con metodo e sistematicità tutti gli elementi raccolti, cogliendone l'essenzialità  Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati	<b>1</b>	Dimostra minima conoscenza dei dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza, e non pone la dovuta cura nell'approfondire in modo analitico e sistematico le fonti informative possibili al fine di pervenire alla soluzione concreta dei problemi affrontati.
		<b>2</b>	E' in grado di acquisire i dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza dimostrando di saper analizzare le fonti informative con specifica utilità e sistematicità per l'ufficio.
		<b>3</b>	Analizza con metodo e sistematicità i dati e le informazioni raccolte, dopo averne verificato esattezza ed utilità. E' in grado di cogliere l'essenza dei problemi, che costituisce il presupposto per soluzioni efficienti e risolutive del processo di lavoro.

		<b>4</b>	Si attiva autonomamente per la ricerca di ogni elemento utile ad effettuare diagnosi corrette dei problemi, cogliendone gli aspetti essenziali, individuando con sicurezza le cause originarie, formulando le possibili opzioni risolutive e proponendo in sintesi, responsabilmente, la soluzione più efficace.
<b>Capacità propositiva</b>	Ricerca modalit� operative pi� efficienti ed efficaci per conseguire il miglior risultato delle attivit� quotidianamente svolte Effettuare le scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo  Attivarsi autonomamente nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticit� emergenti	<b>1</b>	Non sempre manifesta una sufficiente ed adeguata motivazione nello svolgimento del proprio lavoro e, nell'espletamento dei compiti assegnatigli; non ricerca scelte operative in autonomia al fine di contribuire al miglioramento delle attivit� del settore di appartenenza
		<b>2</b>	Offre apprezzabili contributi al miglioramento delle attivit� di competenza, adoperandosi, positivamente, con scelte operative idonee e con un discreto livello di autonomia, all'interno del proprio contesto di riferimento
		<b>3</b>	Fornisce autonomamente un concreto contributo alle attivit� quotidiane, dimostrando un'ottima capacit� a saper formulare azioni coerenti nell'ambito della propria autonomia di ruolo.
		<b>4</b>	Fornisce un pieno e coerente apporto al corretto funzionamento operativo del settore di appartenenza in autonomia, e con eccellente capacit� a prevedere e risolvere in anticipo le eventuali criticit� che si possono manifestare.
<b>Efficienza</b>	Definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attivit� di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento  Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone, ...), evitando qualsiasi spreco  Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese	<b>1</b>	Svolge i compiti assegnatigli prevedendone non sempre la qualit� ed il controllo; non manifesta una adeguata capacit� a migliorare l'attivit� dell'ufficio.
		<b>2</b>	E' accurato e preciso nello svolgimento dei compiti e sviluppa concomitanti azioni di controllo nel rispetto di criteri definiti programmando l'uso delle risorse, conseguendo risultati positivi per l'Amministrazione.
		<b>3</b>	Presidia il corretto svolgimento delle attivit�, definendo i criteri di controllo e le opportune azioni di verifica, utilizzando adeguatamente le risorse disponibili, contenendo gli sprechi e conseguendo risultati ottimali in relazione alle attivit�.
		<b>4</b>	Agisce tempestivamente per monitorare in modo efficace ed organizzato le attivit� di pertinenza; pianifica e programma l'uso delle risorse che utilizza in maniera eccellente in rapporto alle scadenze ed alla qualit� del risultato atteso.

### SEZIONE III – RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
<b>Raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali</b>	Livello di realizzazione degli obiettivi di gruppo o individuali assegnati in sede di programmazione*.	<b>1</b>	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si � attestato sul livello "non raggiunto".
		<b>2</b>	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si � attestato sul livello "parzialmente raggiunto".



		<b>3</b>	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si è attestato sul livello "non pienamente raggiunto".
	<p><i>* In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo/i tra i seguenti valori: 100= raggiunto pienamente; 80=non pienamente raggiunto; 60=parzialmente raggiunto; 30=non raggiunto.</i></p>	<b>4</b>	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i, rilevato sulla base dei previsti monitoraggi, si è attestato sul livello "pienamente raggiunto".