



Presidenza del Consiglio dei Ministri

SEGRETARIATO GENERALE
Dipartimento per il personale
Servizio relazioni sindacali, responsabilità e disciplina

Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIP 0010537 P-4.4.11
del 27/02/2018



19124415

Dott. Fulvio FERRAZZANO
Segretario generale
SNAPRECOM
Cons. Massimiliano Vittiglio
Coordinatore Nazionale della dirigenza
oo.ss.Snaprecom@governo.it
m.vittiglio@governo.it

Alla UNADIS
info@unadis.it

Alla FP CIDA
segreteria@fpcida.it

Dott. Vincenzo ROELLI
Segretario Generale
DIPRECOM
o.s.diprecom@governo.it

Sig. Marcello DI DONATO
Coordinatore generale P.C.M.
CISL FP
oo.ss.cisl@governo.it

Dott. Gianni MASSIMIANI
Rappresentante P.C.M.
FP CGIL
Federazione Nazionale
oo.ss.cgil@governo.it

Ing. Danilo INFANTINO
Responsabile nazionale sindacale P.C.M.
dirstat@dirstat.it



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dott. Enrico Matteo PONTI
Segretario Generale vicario
UIL PA
oo.ss.uil@governo.it
uilpa@uilpa.it
d.attubato@governo.it

OGGETTO: convocazione riunione.

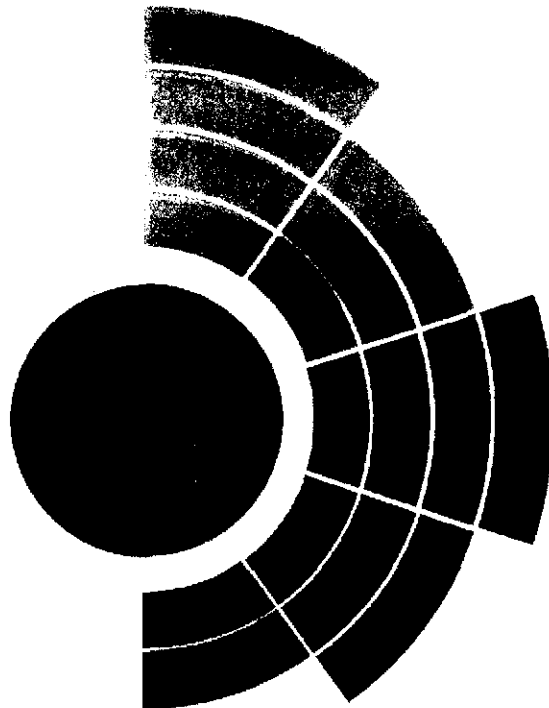
Il giorno **2 marzo 2018**, alle ore **11.30** presso la **sala n. 1106** della sede di **via della Mercede n. 96**, è convocata una riunione concernente il Sistema per la valutazione della performance dei dirigenti della PCM.

Si allega documentazione

IL CAPO DEL DIPARTIMENTO
cons. Francesca Gagliarducci



**SISTEMA PER LA MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEI
DIRIGENTI DELLA PRESIDENZA DEL
CONSIGLIO DEI MINISTRI**



INDICE

1. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	3
1.1. L'oggetto di valutazione della performance dei dirigenti della PCM	4
1.2. Prevenzione della corruzione, trasparenza e performance dirigenziale	5
2. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	7
2.1 Elementi della valutazione	7
2.2 Modalità di attribuzione del punteggio	12
2.2.1 Ripartizione del punteggio disponibile	12
2.2.2 Modalità di misurazione dei risultati conseguiti	15
2.2.3 Connessione punteggio - performance.....	15
2.2.4 Comportamento organizzativo	16
3. PROCESSO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA E FINALE	16
4. VALUTAZIONE DEL RISULTATO CONSEGUITO	19
5. FASE CONCLUSIVA DELLA VALUTAZIONE, PARTECIPAZIONE DEL VALUTATO, COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE	20
6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	22
ALLEGATO 1: Dizionario dei comportamenti organizzativi e descrittori dei livelli di performance osservabili	30
ALLEGATO 2: Format per la "Procedura di valutazione in modalità semplificata"	36

1. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della dirigenza della Presidenza del Consiglio dei Ministri si presenta come un processo che accompagna tutto il ciclo della *performance* dell'amministrazione, muovendo dall'esigenza di procedere ad analisi quantitative e qualitative dei risultati conseguiti e tenendo costantemente presenti le caratteristiche del contesto socio-professionale interno.

Attraverso adeguati processi valutativi è infatti possibile diffondere, apprendere e condividere missioni, strategie ed obiettivi, evidenziando contestualmente il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione, i dirigenti di differenti unità organizzative, i responsabili delle strutture di diverso livello ed i loro collaboratori.

Il sistema risponde ai seguenti principi:

- individuazione di *performance* e comportamenti valutabili;
- trasparenza del sistema di valutazione;
- partecipazione del soggetto valutato al processo di valutazione;
- riduzione del margine di discrezionalità del responsabile della valutazione.

Sulla base di tali principi, il processo di valutazione è finalizzato a:

- valorizzare il ruolo del dirigente, evidenziando le prestazioni conseguite;
- collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione, come stabilito con riferimento alla disciplina del rapporto di lavoro dalle fonti normative e contrattuali più recenti;
- implementare il sistema informativo gestionale a supporto del vertice amministrativo;
- promuovere il miglioramento continuo della qualità delle prestazioni.

La valutazione dei dirigenti si inserisce nell'ambito di modalità di lavoro centrate sulla programmazione degli obiettivi organizzativi e individuali, oltre che sulla valorizzazione dei comportamenti organizzativi, partendo dal presupposto che il processo valutativo non si avvia *ex post*, al termine di un periodo di gestione, ma si sviluppa a partire dalla fase di individuazione dei risultati da conseguire, attraverso un meccanismo di dialogo e di monitoraggio delle attività durante il periodo di valutazione considerato.

L'applicazione del sistema è sostenuta nel tempo attraverso adeguate attività di comunicazione e di formazione, per diffondere i valori organizzativi alla base del processo di valutazione, supportare la conoscenza delle metodologie adottate e orientare

comportamenti e atteggiamenti dei soggetti coinvolti.

La programmazione degli obiettivi da parte dei dirigenti è condizione necessaria ai fini della corresponsione, anche parziale, del premio di risultato. Al fine di realizzare la piena integrazione dei sistemi di controllo interno e di *performance*, la programmazione degli obiettivi deve essere effettuata da tutti i dirigenti, anche se è previsto che non possano usufruire di eventuali premialità.

1.1. L'oggetto di valutazione della *performance* dei dirigenti della PCM

L'oggetto della valutazione della *performance* dei dirigenti della PCM deve tener conto dei contenuti degli atti di programmazione dell'amministrazione e/o dei contenuti dei contratti individuali di lavoro dei dirigenti e/o delle specifiche necessità dell'amministrazione e/o dell'attività ordinaria dei dirigenti e necessariamente dei comportamenti organizzativi tenuti dal dirigente.

Gli atti di programmazione dell'amministrazione possono contenere obiettivi di *performance* organizzativa o di *performance* delle strutture che sono oggetto di misurazione relativamente al grado di loro conseguimento, anche per concorrere alla misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti responsabili del loro conseguimento. Detti obiettivi sono stabiliti anche sulla base dei contenuti dell'annuale Atto di indirizzo, emanato ai sensi dell'art. 8 del d.lgs n. 286 del 30 luglio 1999, che delinea gli indirizzi strategici dai quali discenderanno le priorità e gli obiettivi settoriali definiti nelle Direttive per l'azione amministrativa e per la gestione.

La valutazione della *performance* organizzativa attiene all'effettivo livello di conseguimento degli obiettivi contenuti nei documenti di programmazione emanati dal vertice politico-amministrativo della PCM:

- relativi all'intera amministrazione o parte di essa;
- riguardanti singole unità organizzative dell'amministrazione;
- concernenti specifici processi e progetti (anche trasversali a più unità organizzative).

I dirigenti apicali, Capi di Dipartimenti, Uffici equiparati e strutture di missione della PCM, sono tenuti alla programmazione degli obiettivi di *performance* organizzativa da realizzarsi con il concorso delle strutture di appartenenza e di quelli di *performance* della propria struttura, con indicatori e target definiti sulla base di quelli previsti negli atti di programmazione, per gli obiettivi in argomento. Detti obiettivi verranno programmati anche

dagli altri dirigenti che concorrono al loro conseguimento.

I dirigenti apicali delle strutture della PCM e gli altri dirigenti che coordinano Uffici oppure Servizi possono programmare ulteriori obiettivi sulla base dei contenuti dei contratti individuali di lavoro ("obiettivi da contratto") o per esigenze dell'amministrazione o volti a misurare la *performance* di attività ordinarie ("altri obiettivi").

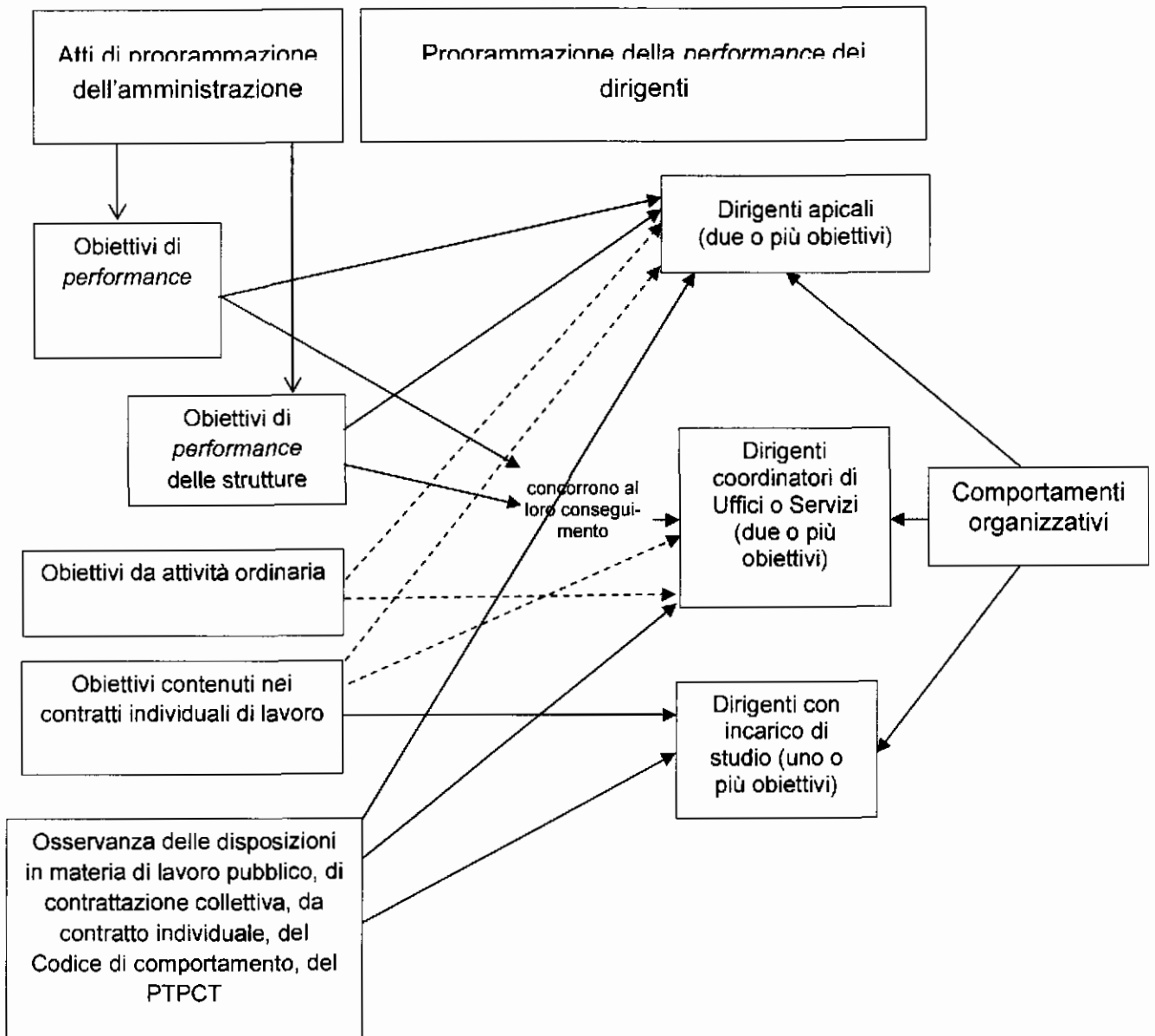
I dirigenti con incarico di studio sono tenuti alla programmazione di obiettivi definiti sulla base dei contenuti dei contratti individuali di lavoro ("obiettivi da contratto") o sulla base di esigenze dell'amministrazione ("altri obiettivi").

I dirigenti sono tenuti, di regola, alla programmazione di due o più obiettivi siano essi di *performance* organizzativa, di *performance* della struttura, da contratto ovvero "altri obiettivi". I dirigenti con incarico di studio sono tenuti alla programmazione di almeno un obiettivo da contratto e di eventuali obiettivi sulla base delle esigenze dell'amministrazione.

Tutti i dirigenti sono tenuti all'osservanza degli obblighi derivanti dalla legge in materia di lavoro pubblico, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale, dal <<*Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti della PCM*>> e dal <<*Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT)*>>. La comprovata inosservanza di uno dei suddetti obblighi comporta, oltre a eventuali altre misure, l'impossibilità per il dirigente valutato di conseguire un punteggio pari al massimo conseguibile nell'anno solare in cui l'inosservanza si è verificata.

1.2. Prevenzione della corruzione, trasparenza e performance dirigenziale

La qualità nell'attuazione degli obblighi e delle misure in materia di anticorruzione e di trasparenza rientra tra i comportamenti organizzativi che caratterizzano la prestazione lavorativa e la *performance* dei dirigenti della PCM e, pertanto, deve essere presa in considerazione, in sede di misurazione e valutazione della *performance* individuale. Il valutatore è tenuto a considerare adeguatamente le prestazioni rese in tali ambiti in sede di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti dal dirigente valutato.



Legenda:

obbligatorietà e rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance: —————>

non necessaria obbligatorietà e, quindi, rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance: - - - - ->

2. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

2.1 Elementi della valutazione

Presupposti necessari per avviare il processo di programmazione e valutazione della *performance* dei dirigenti della PCM sono la conclusione della sessione di bilancio e l'emanazione, da parte del Segretario Generale o delle Autorità politiche delegate dal Presidente del Consiglio dei Ministri, delle Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione. Pertanto, solo successivamente potrà avviarsi la programmazione degli obiettivi.

Per le strutture del Segretariato generale, il responsabile della programmazione/valutazione è:

1. il Segretario Generale o i Vice Segretari generali delegati, per i Capi dei Dipartimenti, degli Uffici equiparati e delle Strutture di missione non affidati alla responsabilità di Ministri o posti alle dirette dipendenze di Sottosegretari;
2. i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché quelli delle strutture di missione, per i dirigenti di I fascia e di II fascia da loro coordinati;
3. i dirigenti di I fascia coordinatori degli Uffici, per i dirigenti di II fascia da loro coordinati.

Per le strutture della PCM affidate ad Autorità politiche delegate dal Presidente del Consiglio dei Ministri, il responsabile della programmazione/negoziazione è:

1. il Ministro o il Sottosegretario, per i Capi dei Dipartimenti, degli Uffici equiparati e delle Strutture di missione affidati alla loro responsabilità o posti alle loro dirette dipendenze;
2. i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché quelli delle Strutture di missione, per i dirigenti di I fascia e di II fascia da loro coordinati;
3. i dirigenti di I fascia coordinatori degli Uffici, per i dirigenti di II fascia da loro coordinati.

L'attività di definizione degli obiettivi deve concludersi con la massima celerità, per consentire la realizzazione ottimale delle attività programmate nell'esercizio considerato.

Nell'ambito di tutte le strutture della Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità (UCI) svolge il ruolo di soggetto terzo rispetto al rapporto valutatore-valutato, con il compito di garantire un'applicazione omogenea del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e supportarne l'applicazione in tutte le previste fasi.

Nel caso in cui non vi sia accordo tra valutatore e valutato rispetto alla definizione degli obiettivi, la decisione finale sulla loro individuazione spetta al valutatore. Il valutato può annotare le sue osservazioni in merito all'interno della scheda di programmazione della *performance* individuale.

A seguito della formalizzazione degli obiettivi che gli sono assegnati, il dirigente di prima fascia avvia a sua volta la definizione degli obiettivi annuali da attribuire ai dirigenti di II fascia da lui coordinati, in modo da delineare, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

Il sistema di programmazione e misurazione delle *performance* dei dirigenti di I fascia deve necessariamente risultare connesso alla definizione e alla valutazione dei dirigenti di II fascia, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e conseguiti dalle singole strutture organizzative.

A tal fine, la declinazione degli obiettivi e la coerenza degli indicatori è necessaria e strumentale per rendere esplicita la connessione degli obiettivi dell'amministrazione con quelli dei singoli dirigenti, a vario titolo, coinvolti nella loro realizzazione.

Per tutti i dirigenti la valutazione è effettuata con riguardo a due macro-aree:

- **Performance "operativa"**: in questo ambito sono prese in considerazione le prestazioni che il dirigente dovrà raggiungere con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione (l'attenzione è concentrata sui risultati da conseguire nel periodo considerato).

In particolar modo, sono individuati, calibrandoli sullo specifico contesto in cui è inserito ogni soggetto valutato:

- gli obiettivi di *performance* previsti dalla Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (obiettivi cd "prioritari");
 - gli obiettivi di *performance* individuati all'interno del contratto di lavoro individuale (cd "obiettivi da contratto", che possono anche essere qualificati come "prioritari");
 - gli obiettivi di *performance* connessi all'attività ordinaria o a esigenze dell'amministrazione (cd "altri obiettivi", che possono anche essere qualificati come "prioritari").
- **Comportamenti organizzativi**: in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del dirigente, valutate in riferimento ai 6 comportamenti definiti nel "dizionario dei comportamenti" (allegato 1 al presente documento) e ai descrittori che per ciascun comportamento individuano il livello conseguito della prestazione.

Le due macro-aree di valutazione individuate devono essere sostanziate di contenuti specifici attraverso un'apposita scheda di programmazione, mediante la quale sono individuati con precisione i risultati attesi e le specifiche modalità di misurazione del rendimento conseguito.

Va tenuto presente che nell'ambito della fase di programmazione occorre individuare adeguati criteri di selezione degli obiettivi da concordare, a partire dall'ammontare di risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, in modo da verificarne l'effettiva rilevanza e congruenza rispetto alle prospettive di sviluppo e alle strategie dell'amministrazione.

Con riferimento ai criteri di analisi utilizzabili a tal fine, appare opportuno evidenziare:

- la rilevanza, intesa come attinenza degli obiettivi definiti relativamente alle linee strategiche dell'amministrazione;
- la "congruenza obiettivo – posizione", che consente di verificare il livello di coerenza che lega l'iniziativa proposta alle competenze connesse alla posizione dirigenziale ricoperta dal valutato;
- la semplicità di misurazione, riferita alla complessità della rilevazione analitica dei risultati delle attività realizzate.

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (1/2)

ANNO ... DIPARTIMENTO/UFFICIO AUTONOMO/STRUTTURA DI MISSIONE: ... VALUTATORE: DIRIGENTE VALUTATO
--

RISORSE DISPONIBILI Risorse umane: Risorse finanziarie: Risorse strumentali:	RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE Risorse umane: Risorse finanziarie: Risorse strumentali:
--	---

Obiettivo 1/n			
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>		
Descrizione obiettivo		
Indicatore previsto		
Modalità di misurazione		
Peso ponderato del rendimento			
Alto= 1.0	medio=0.6	basso=0.3	insufficiente = 0
.....		
Punteggio attribuito:			

Obiettivo x/n			
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>		
Descrizione obiettivo		
Indicatore previsto		
Modalità di misurazione		
Peso ponderato del rendimento			
Alto= 1.0	medio=0.6	basso=0.3	insufficiente = 0
.....		
Punteggio attribuito:			

Obiettivo n			
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>		
Descrizione obiettivo		
Indicatore previsto		
Modalità di misurazione		
Peso ponderato del rendimento			
Alto= 1.0	medio=0.6	basso=0.3	insufficiente = 0
.....		
Punteggio attribuito:			

EVENTUALI NOTE:

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (2/2)

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Area di competenza

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Domina i contenuti | <input type="checkbox"/> |
| 2. Gestisce adeguatamente responsabilità e rischi | <input type="checkbox"/> |
| 3. Gestisce il tempo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Realizza risultati | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sviluppa relazioni | <input type="checkbox"/> |
| 6. Esercita la leadership e cura lo sviluppo dell'organizzazione | <input type="checkbox"/> |

DEFINIZIONE OBIETTIVI

Responsabile della programmazione/valutatore

.....

Dirigente valutato

.....

DATA

.....

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

.....

2.2 Modalità di attribuzione del punteggio

2.2.1 Ripartizione del punteggio disponibile

Il sistema prevede che la valutazione delle *performance* realizzate consenta il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100.

In sede di programmazione tale punteggio viene preliminarmente ripartito, per ciascun dirigente, sui singoli obiettivi individuati di *performance* operativa in base al peso ponderato che viene loro concordemente attribuito

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono infatti in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato:

- *performance* "operativa": 60 punti (sez 1 / 2 della scheda).

I punti attribuiti alla *performance* operativa (due o più obiettivi) possono riguardare:

- obiettivi previsti dalla Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (obiettivi di *performance* organizzativa o di struttura) che sono da qualificarsi come "prioritari";
- obiettivi specifici individuati all'interno del contratto individuale di lavoro, che possono essere qualificati come "prioritari";
- altri obiettivi (per particolari esigenze dell'amministrazione o riguardanti l'attività ordinaria) che possono essere qualificati come "prioritari".

- comportamento organizzativo: 40 punti (sez 2 / 2 della scheda).

I punti attribuiti ai comportamenti organizzativi sono ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra 4 dei 6 comportamenti organizzativi ritenuti dal valutatore adeguati a descrivere le prestazioni attese dal dirigente in coerenza con l'incarico dirigenziale attribuito. Il punteggio massimo conseguibile è pari a 10 per ciascuno dei 4 comportamenti. La valutazione deve essere effettuata dal valutatore in coerenza con i descrittori riportati nel dizionario dei comportamenti, dove per ciascun comportamento sono individuati 5 livelli di prestazione, articolati secondo quanto segue:

- insufficiente: 0-2 punti
- parzialmente adeguato: 3-5 punti
- adeguato: 6-7 punti
- ottimo: 8-9 punti
- eccellente: 10 punti

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello congruo, e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede due condizioni minimali per l'assegnazione dell'indennità di risultato:

- conseguimento di un livello pari almeno a quello "medio" con riguardo a tutti gli obiettivi qualificati come "prioritari" in sede di programmazione (ossia necessariamente gli obiettivi di Direttiva, fermo restando che possono essere qualificati come "prioritari" ulteriori obiettivi), sicché il conseguimento del livello "basso" o di quello "insufficiente" per uno soltanto degli obiettivi prioritari non consente l'erogazione, anche parziale, della premialità;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 50.

A partire da questo livello di base, l'indennità di risultato viene progressivamente attribuita in modo proporzionale rispetto al punteggio aggiuntivo raggiunto, come di seguito riportato:

- I) **per la dirigenza di I fascia** l'indennità di risultato prevista nel contratto individuale di lavoro viene corrisposta percentualmente rispetto al punteggio finale conseguito.

ESEMPIO

Se il dirigente ha riportato il punteggio finale pari a 80/100, il compenso per il risultato sarà corrispondente all'80% della retribuzione di risultato prevista.

Le somme eventualmente inutilizzate a seguito dell'erogazione del compenso ai destinatari, nonché quelle eventualmente rivenienti da successivi incrementi di dotazione dei fondi, saranno analogamente ridistribuite quale maggiorazione della retribuzione di risultato, proporzionalmente al punteggio complessivamente conseguito da ciascun dirigente.

- II) per i **dirigenti di II fascia**:

A. In base al punteggio conseguito, ciascun dirigente è inserito in una fascia di "performance" a cui è attribuito un "peso":

PUNTEGGIO CONSEGUITO	FASCIA DI RISULTATO/PERFORMANCE
50 – 60	Fascia 1: peso ponderato = 0,2
61 – 70	Fascia 2: peso ponderato = 0,4

71-80	Fascia 3: peso ponderato = 0,6
81-90	Fascio 4: peso ponderato = 0,8
91-100	Fascia 5: peso ponderato = 1,0

B. Successivamente, il "peso" attribuito a ciascuna fascia di *performance* è moltiplicato per il numero dei dirigenti che in essa rientrano.

ESEMPIO

Se nella Fascia 1 il numero di dirigenti fosse pari a 2, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe pari a: $2 \times 0,2 = 0,4$;

se nella Fascia 2 il numero di dirigenti fosse pari a 3, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe pari a: $3 \times 0,4 = 1,2$;

se nella Fascia 3 il numero di dirigenti fosse pari a 6, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe pari a: $6 \times 0,6 = 3,6$;

se nella Fascia 4 il numero di dirigenti fosse pari a 9, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe pari a: $9 \times 0,8 = 7,2$;

se nella Fascia 5 il numero di dirigenti fosse pari a 10, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe pari a: $10 \times 1 = 10$.

TOTALE: $0,4 + 1,2 + 3,6 + 7,2 + 10 = 22,4$

C. Infine, l'ammontare totale dei fondi disponibili è ripartito tra la somma dei punti complessivamente conseguiti dal personale di livello dirigenziale e poi riattribuito ai singoli dirigenti proporzionalmente al peso della fascia di appartenenza:

ESEMPIO

Considerato che il totale dei punti conseguiti nell'esempio illustrato a pari a 22,4, se il totale dei fondi disponibili ammontasse a 100mila euro, l'indennità di risultato spettante a ciascun dirigente risulterebbe essere:

Fascia 1 = $100.000,00 : 22,4 \times 0,2 = 892,86$

Fascia 2 = $100.000,00 : 22,4 \times 0,4 = 1.785,71$

Fascia 3 = $100.000,00 : 22,4 \times 0,6 = 2.678,57$

Fascia 4 = $100.000,00 : 22,4 \times 0,8 = 3.571,43$

Fascia 5 = $100.000,00 : 22,4 \times 1 = 4.464,29$

In questo modo è possibile:

- utilizzare tutte le risorse disponibili per l'indennità di risultato, qualunque sia il loro ammontare;
- ammortizzare le possibili imprecisioni connesse al meccanismo complessivo di valutazione puntuale dei singoli dirigenti ricorrendo al sistema delle fasce.

2.2.2 Modalità di misurazione dei risultati conseguiti

Con riferimento alle modalità di misurazione e agli indicatori individuati all'interno della scheda di programmazione degli obiettivi operativi, la previsione dovrebbe essere quanto più possibile puntuale. Ciò significa che il sistema di calcolo ed i parametri di riferimento andrebbero individuati in modo da consentire un ancoraggio ad elementi di carattere oggettivo¹, così da ridurre il margine di discrezionalità connesso alla valutazione dello stato di avanzamento delle attività avviate.

2.2.3 Connessione punteggio - performance

La misurazione degli obiettivi di *performance* operativa è collegata a quattro fasce di valutazione (alta, media, bassa e insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un peso rispettivamente pari a 1,0, 0,6, 0,3 e 0.

La valutazione del livello di rendimento raggiunto è effettuata in base a modalità di calcolo predefinite, che associano ad ogni fascia di giudizio, ad esempio, una specifica classe di percentuali di realizzazione delle attività programmate, o la conclusione di un certo numero di fasi intermedie predefinite.

A seconda del tipo di valutazione espressa relativamente al livello di prestazione raggiunto, il punteggio complessivamente attribuito all'obiettivo considerato viene moltiplicato per il peso ponderato del rendimento individuato, in modo da quantificare l'ammontare specifico dei punti da attribuire:

Punteggio attribuito = punteggio complessivo assegnato all'obiettivo x peso ponderato della valutazione espresso.

ESEMPIO

Se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e alle quattro fasce di valutazione possibili è assegnato un peso pari, rispettivamente, a 1,0; 0,6 e 0,3 e 0, i relativi punteggi associati sarebbero calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione "alto" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi pari o maggiore del 100 % di quella programmata): $5 \times 1,0 = 5$;

- livello di valutazione "medio" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra l'81 ed il 99% di quella programmata): $5 \times 0,6 = 3$;

¹ Ad esempio: percentuale di costi ridotti rispetto a quanto programmato; percentuale di realizzazione dei volumi di attività preventivati, ecc.

- livello di valutazione "basso" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra il 50 e l'80% di quella programmata): $5 \times 0,3 = 1,5$;

- livello di valutazione "insufficiente" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi inferiore al 50% di quella programmata): $5 \times 0 = 0$.

2.2.4 Comportamento organizzativo

In quest'ambito, la quantificazione del punteggio conseguito nelle varie aree di competenza considerate dal Sistema è lasciata al giudizio del valutatore, per consentire la maggior flessibilità possibile, nei limiti massimi del punteggio attribuibile per ciascuno dei comportamenti selezionati fra i 6 previsti dal "dizionario dei comportamenti organizzativi dei dirigenti".

Con riguardo sempre a questa macro-area, il valutatore dovrà tener conto del livello di qualità della prestazione lavorativa del valutato in materia di anticorruzione e di trasparenza.

Particolari casistiche di valutazione della performance dei dirigenti

Qualora un dirigente cessi dal proprio incarico prima della data di registrazione, da parte della Corte dei Conti, della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, la misurazione e valutazione della *performance* può essere effettuata tramite la "Procedura di valutazione in modalità semplificata", utilizzando il *format* allegato (allegato 2 al presente documento).

3. PROCESSO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA E FINALE

Tra i principali compiti del dirigente vi è il monitoraggio costante delle fasi di realizzazione delle attività previste per il raggiungimento dei propri obiettivi. Nel corso di tale funzione, necessaria per favorire la tempestività e la concretezza dell'azione amministrativa, possono, infatti, emergere elementi di criticità che necessitano di interventi correttivi, che possono comportare la revisione degli obiettivi laddove necessario per non compromettere la realizzazione delle azioni programmate.

In altri termini, in vista di ciascuna scadenza significativa, il dirigente può rendersi conto (ad es. alla scadenza trimestrale di una fase di un obiettivo) di aver risolto o di dover affrontare un particolare intervento correttivo di un'azione *standard* o programmata,

indicando gli accorgimenti e le soluzioni ideate, e dell'esigenza di un dialogo sui tempi, modi e contenuti delle criticità riscontrate e delle proprie proposte sia con il valutatore/programmatore sia con gli eventuali altri dirigenti coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo. Queste esigenze, oggetto di eventuali *report* periodici, per dare evidenza e riscontrabilità delle criticità intervenute e delle soluzioni proposte nonché degli aspetti specifici e significativi del proprio operato, oltre a costituire l'occasione per evidenziare la capacità di intervento correttivo, possono rivelarsi utili al fine di rendere conto, in corso d'anno, di ulteriori rilevanti aspetti (ad es. eventuali subentrate normative con impatto sui propri obiettivi; proposte di semplificazione riguardanti la propria attività; le soluzioni proposte e/o adottate per far fronte alle criticità riscontrate).

L'ipotesi normale, dunque, è che le criticità nonché i potenziali scostamenti dall'obiettivo siano monitorati ed evidenziati con tempestive attività di comunicazione, anche riguardo agli interventi proposti e/o adottati. È possibile, peraltro, che, pure adottando iniziative adeguate, problemi oggettivi e eventi sopravvenuti non preventivabili, rendano realistico, se non inevitabile, pervenire ad una adeguata revisione dei contenuti degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* di loro misurazione. Ciò, ovviamente, non si ripercuote di per sé in senso negativo sulla valutazione, specie se viene intrapresa una efficace e tempestiva attività di comunicazione e vengono proposte soluzioni per mitigare le criticità riscontrate.

A metà circa del periodo oggetto di valutazione (mese di luglio), la programmazione effettuata all'inizio dell'anno è obbligatoriamente soggetta ad un momento di "revisione", in modo da consentire eventualmente di ricalibrare gli obiettivi assegnati precedentemente, gli indicatori, i *target* ed i punteggi ad essi connessi, in considerazione di nuovi elementi di analisi evidenziati sia dal responsabile della valutazione sia dal valutato nel corso del monitoraggio della propria attività.

In concomitanza con tale momento, è comunque previsto un primo colloquio di *feedback* intermedio fra valutatore e valutato, finalizzato sia a un confronto sullo stato di avanzamento delle attività e dei progetti per la realizzazione degli obiettivi perseguiti, sia alla restituzione di un primo *feedback* da parte del valutatore in esito all'osservazione dei comportamenti messi in atto dal valutato.

Al fine di una costante verifica dell'attività svolta, il Sistema prevede inoltre, nel mese di novembre, un secondo colloquio di *feedback* intermedio fra valutato e valutatore.

Il Sistema richiede ovviamente che la modifica dei risultati programmati o l'impossibilità di raggiungere questi ultimi siano in ogni caso adeguatamente motivati, al fine di impegnare i "valutandi" nell'individuazione di obiettivi concretamente raggiungibili e responsabilizzarli al massimo nella fase di programmazione, in quella di riprogrammazione e nell'attività volta

alla realizzazione degli obiettivi.

Oltre alle due scadenze temporali, sopra indicate, ai sensi dell'articolo 6 del decreto legislativo 286/99 per gli obiettivi di direttiva, ciascuna scadenza di ogni fase intermedia può e deve costituire un momento di verifica e di dialogo tra il dirigente e l'UCI, ferme restando le scadenze di luglio e di novembre per i due colloqui di *feedback* intermedi sopra introdotti. L'UCI, sentito il responsabile della valutazione, fornisce il supporto necessario nella fase considerata; ciò allo scopo di anticipare eventuali situazioni ostative e di impostare tempestivi processi di aggiustamento e correzione.

Infine, nei primi mesi dell'anno solare successivo a quello di valutazione (prima metà del mese di marzo), si tiene l'eventuale colloquio finale di *feedback* tra valutatore e valutato, nel quale viene data comunicazione del livello di *performance* conseguito nell'anno precedente.

Gli esiti delle attività di riprogrammazione andranno inviati all'UCI.

In sintesi, quindi, in riferimento al processo e alle scadenze sopra illustrate, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* della dirigenza della PCM prevede i seguenti momenti di interazione fra valutatore/programmatore e valutato:

- I. prima metà del mese di marzo dell'anno t: eventuale colloquio di *feedback* finale per l'anno t-1 e definizione degli obiettivi per l'anno t;
- II. mese di luglio dell'anno t: primo colloquio intermedio fra valutatore/programmatore e valutato sull'andamento della *performance* individuale nell'anno in corso, eventuale ricalibratura degli obiettivi operativi e *feedback* sui comportamenti osservati dal valutatore/programmatore;
- III. mese di novembre dell'anno t: secondo colloquio intermedio fra valutatore/programmatore e valutato sull'andamento della *performance* individuale nell'anno in corso, su eventuali eventi ostativi verificatosi nel corso del secondo semestre e avvio del confronto sugli obiettivi per l'anno t+1;
- IV. prima metà del mese di marzo dell'anno t+1: eventuale colloquio di *feedback* finale per l'anno t e definizione degli obiettivi per l'anno t+1.

4. VALUTAZIONE DEL RISULTATO CONSEGUITO

Il processo di valutazione finale, che si colloca nel primo trimestre dell'anno successivo a quello considerato, utilizza i dati raccolti attraverso la scheda di programmazione/valutazione (sez 1 e 2), in base alla quale sono rilevate le informazioni relative ai risultati conseguiti.

La raccolta di tali dati è coordinata dall'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità che utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:

- relativamente agli obiettivi di direttiva, la rilevazione si fonda sull'apposito sistema di monitoraggio della Direttiva predisposto nell'ambito della rete intranet della P.C.M. - www.pcm.it - Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità;
- relativamente agli obiettivi individuati nell'ambito del contratto individuale, la rilevazione può essere fondata sia su informazioni fornite direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti, sia su eventuali sistemi di rilevazione esterna²;
- relativamente ai comportamenti organizzativi, la rilevazione si fonda sulla valutazione espressa direttamente dal responsabile della valutazione, tenuto conto degli esiti dei colloqui di *feedback* intermedi svolti nel mese di luglio e nel mese di novembre.

Il ricorso al sistema di monitoraggio della direttiva, al sistema di contabilità analitica e alle schede di programmazione dettagliata, si fonda su una forte responsabilizzazione degli stessi soggetti valutati, ai quali è affidata in larga parte la fornitura dei dati rilevati.

Con riferimento al comportamento organizzativo, al contrario, si ritiene che la soluzione più idonea a cui ricorrere nella prima fase di impianto del Sistema sia quella di affidare tale compito direttamente al responsabile della valutazione, il quale è tenuto ad applicare coerentemente i descrittori riportati nel dizionario delle competenze (allegato 1 al presente documento) e a svolgere il processo di valutazione, conducendo i colloqui di definizione degli obiettivi (a marzo dell'anno precedente), di *feedback* intermedi (a luglio e a novembre dell'anno di riferimento) e l'eventuale colloquio finale (a marzo dell'anno successivo) in maniera metodologicamente corretta. La valutazione dei comportamenti organizzativi implica infatti, da parte del valutatore l'applicazione di specifiche metodologie, fra le quali

² Come il sistema di contabilità analitica, nel caso in cui, ad esempio, l'obiettivo sia relativo ad una riduzione di costi.

l'osservazione professionale e l'annotazione dei fatti e degli elementi significativi che possono essere utilizzati in sede di colloquio. Il livello di *performance* rilevato con riguardo ai comportamenti organizzativi deve essere assegnato in base a comportamenti osservabili e riscontrabili.

5. FASE CONCLUSIVA DELLA VALUTAZIONE, PARTECIPAZIONE DEL VALUTATO, COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

L'attività conclusiva del valutatore è supportata dall'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità in vista dell'esame degli elementi di valutazione acquisiti. La predisposizione delle schede di valutazione è effettuata dal valutato, con il supporto e coordinamento dell'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità, nel periodo precedente all'eventuale colloquio finale.

Il valutato è tenuto a trasmettere al valutatore, entro la fine di febbraio, la scheda di valutazione, unitamente ai documenti comprovanti il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnatigli.

Il soggetto valutato partecipa a questa fase anche attraverso un eventuale colloquio finale in cui fornisce, di propria iniziativa o su richiesta del valutatore, ulteriori elementi e chiarimenti che ritenga utili ad illustrare lo stato di realizzazione degli obiettivi e i comportamenti organizzativi messi in atto nel periodo di riferimento. Dell'eventuale svolgimento del colloquio è data attestazione, sottoscritta congiuntamente, sulla scheda, nella parte che precede l'attribuzione dei punteggi.

A valle del colloquio, o dopo aver giudicato che quest'ultimo non sia necessario, data l'adeguatezza degli elementi informativi acquisiti direttamente nel periodo di riferimento della valutazione o presenti nella scheda di valutazione predisposta dal valutato e nella documentazione trasmessa, il responsabile della valutazione, entro il 10 marzo dell'anno successivo a quello a cui la valutazione si riferisce, appone sulla scheda i punteggi attribuiti e la sottoscrive.

La scheda è poi trasmessa al valutato, che la sottoscrive in ogni caso per "presa visione" entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione apponendovi la data relativa e può, qualora non

condivida la valutazione espressa dal valutatore, annotare nel medesimo termine le proprie osservazioni nell'ambito della scheda stessa.

Ove il valutato non condivida la valutazione, il valutatore, tenuto conto delle osservazioni del valutato annotate sulla scheda, può confermare o modificare la valutazione espressa e sottoscrivere nuovamente la scheda di valutazione entro 5 giorni lavorativi anche a seguito di un eventuale confronto rispetto al punteggio attribuito, che potrà essere effettuato nel corso di un apposito incontro con il valutato, con la partecipazione di un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale egli aderisce o conferisce mandato e/o con la partecipazione dell'UCI, qualora il valutato medesimo (o il valutatore, con riferimento all'UCI) richieda la loro assistenza.

Infine, allo scopo di garantire una supervisione complessiva del processo di valutazione, la scheda è inviata:

- a) relativamente alle strutture del Segretariato Generale:
 - al Segretario Generale, per il tramite dell'UCI, per i dirigenti apicali e, per gli altri dirigenti (I e II fascia) direttamente all'UCI;
- b) con riguardo alle Strutture affidate ad Autorità politiche:
 - al Ministro o Sottosegretario competente e all'UCI per i dirigenti apicali e, per gli altri dirigenti (I e II fascia) direttamente all'UCI.

Condivisione metodologica nella ponderazione degli obiettivi e delle valutazioni

L'Amministrazione promuove momenti di confronto fra valutatori dello stesso livello organizzativo, per garantire robustezza e solidità al sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Gli incontri mirano a rendere comparabili, tra dirigenti dello stesso livello, le *performance* richieste e a confronti sui criteri di valutazione, per renderli omogenei anche al fine di favorire eque differenziazioni nelle attribuzioni dei punteggi.

Il Collegio di direzione dell'UCI, oltre a presidiare il corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione della *performance*, è tenuto a fornire il necessario supporto metodologico e informativo.

6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è volta a risolvere eventuali disaccordi sul giudizio finale di valutazione della *performance* annuale attribuito al valutato e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Ciascun valutato può attivare la procedura di conciliazione che prevede l'intervento del "Collegio di conciliazione del personale dirigenziale della Presidenza del Consiglio dei Ministri" (Collegio di conciliazione).

L'Amministrazione procede comunque all'avvio del procedimento per la liquidazione del premio riconosciuto al valutato, sulla base della scheda di valutazione finale che il valutato dovesse non condividere (firmata "per presa visione").

A conclusione della procedura di conciliazione, si darà avvio all'eventuale versamento a conguaglio della premialità aggiuntiva riconosciuta al valutato.

Il valutatore è il responsabile esclusivo della valutazione finale.

Il Collegio di conciliazione

Il Collegio di conciliazione è composto da un Capo Dipartimento, da due dirigenti di prima fascia e da due componenti supplenti, dirigenti di I fascia, nominati per due anni con decreto del Segretario Generale della PCM.

Nel caso in cui, con riguardo a singole procedure di conciliazione, un componente del Collegio di conciliazione versi in situazioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, è tenuto prontamente a comunicarlo agli altri componenti del Collegio e viene sostituito dapprima dal componente supplente con maggiore anzianità nel ruolo dirigenziale e, se dovesse rendersi necessario, dall'altro componente supplente. Nell'eventualità che anche i componenti supplenti versino in situazioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, il Segretario Generale della PCM provvede, con riguardo alla specifica procedura di conciliazione, a nominare un componente del Collegio scelto tra i dirigenti di I fascia della PCM. Nelle more dell'eventuale sostituzione di uno o più componenti del Collegio (ricorso ai componenti supplenti o nomina di un componente del Collegio da parte del Segretario Generale), non decorrono i termini previsti per la conclusione della procedura di conciliazione.

Il Collegio di conciliazione può adottare un regolamento interno che disciplina il proprio funzionamento, da approvarsi e eventualmente modificarsi con la maggioranza di due componenti effettivi, di cui uno con funzioni di Presidente.

Aspetti operativi

Il valutato può attivare, tramite apposita istanza, la procedura di conciliazione entro il termine perentorio di 10 giorni lavorativi (escludendo da detto computo e da quello per la conclusione della procedura di conciliazione, i giorni di ferie eventualmente già richiesti e quelli di malattia) dalla comunicazione della valutazione finale. Detto termine prende avvio non oltre la data dell'eventuale colloquio che prevede la partecipazione, su richiesta, dell'UCI.

Nell'istanza di conciliazione il valutato è tenuto a presentare per iscritto proprie ulteriori osservazioni al valutatore e al Collegio di conciliazione, utilizzando modalità tracciabili. Qualora non presenti le proprie osservazioni con le modalità appena descritte o entro i predetti termini si ritiene conclusa la procedura di conciliazione.

Il valutatore, nei 5 giorni lavorativi successivi alla ricezione della istanza (escludendo da detto computo e da quello per la conclusione della procedura di conciliazione, i giorni di ferie eventualmente già richiesti e quelli di malattia), fornisce, qualora lo ritenga utile, al Collegio di conciliazione e al valutato propri elementi di valutazione.

Il Collegio di conciliazione, acquisita la documentazione, può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ai soggetti coinvolti (valutatore e valutato) ulteriori chiarimenti ed acquisire dall'UCI supporto metodologico o quanto ritenuto utile.

Il Collegio di conciliazione può convocare il valutatore e il valutato per cercare di dirimere i motivi di disaccordo. In detto incontro, da verbalizzarsi, può partecipare l'UCI qualora detta partecipazione venga richiesta dal valutatore, dal valutato o dal Collegio nonché, su richiesta del valutato, un'esponente dell'organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o conferisce mandato.

Il Collegio di conciliazione, in alternativa, può trasmettere un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante per il valutatore. Quest'ultimo, entro 5 giorni lavorativi (escludendo da detto computo e da quello per la conclusione della procedura di conciliazione, i giorni di ferie eventualmente già richiesti e quelli di malattia) può modificare, se ritiene, la scheda di valutazione e trasmetterla al valutato.

In caso di soluzione delle ragioni di disaccordo, il valutato è tenuto a sottoscrivere celermente la scheda di valutazione "per accettazione".

In caso di non soluzione delle ragioni di disaccordo, il valutato, sottoscritta l'eventuale nuova scheda di valutazione "per presa visione", può adire gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale.

Qualora il valutatore abbia definito a seguito della procedura di conciliazione una scheda di valutazione con un punteggio superiore a quello contenuto nella scheda di valutazione finale, la stessa viene trasmessa, anche se firmata dal valutato "per presa visione", ai fini dell'eventuale versamento a conguaglio della premialità aggiuntiva riconosciuta al valutato.

La procedura di conciliazione dovrà concludersi entro 30 giorni lavorativi decorrenti dall'avvio della procedura (attivazione della procedura di conciliazione da parte del valutato).

Tutta la documentazione viene conservata agli atti del Collegio di conciliazione, del Dipartimento per il personale, che la inserisce nel fascicolo personale del dirigente, del Capo del Dipartimento, dell'Ufficio equiparato o della struttura di missione del valutatore e del valutato.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (1/2)

ANNO ... DIPARTIMENTO/UFFICIO AUTONOMO/STRUTTURA DI MISSIONE: ... VALUTATORE: DIRIGENTE:
--

RISORSE DISPONIBILI Risorse umane: Risorse finanziarie: Risorse strumentali:	RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE Risorse umane: Risorse finanziarie: Risorse strumentali:
--	---

Attestazione dell'eventuale avvenuto colloquio tra valutatore e valutato.

.....

Data

Il valutatore

.....

Il valutato

.....

Obiettivo 1/n			
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>		
Descrizione obiettivo		
Indicatore previsto		
Modalità di misurazione		
Peso ponderato del rendimento			
Alto= 1.0	medio=0.6	basso=0.3	insufficiente= 0
.....
Descrizione dei risultati conseguiti			
Punteggio programmato:			
Punteggio conseguito:			

Obiettivo x/n			
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>		
Descrizione obiettivo		
Indicatore previsto		
Modalità di misurazione		
Peso ponderato del rendimento			
Alto= 1.0	medio=0.6	basso=0.3	insufficiente= 0
.....
Descrizione dei risultati conseguiti			
Punteggio programmato:			
Punteggio conseguito:			

Obiettivo n			
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>		
Prioritario			
Descrizione obiettivo		
Indicatore previsto		
Modalità di misurazione		

Peso ponderato del rendimento			
Alto= 1.0	medio=0.6	basso=0.3	insufficiente= 0
.....
Descrizione dei risultati conseguiti			
Punteggio programmato:			
Punteggio conseguito:			

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (2/2)

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
Area di competenza	Punteggio Programmato	Punteggio conseguito
1. Domina i contenuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gestisce adeguatamente responsabilità e rischi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gestisce il tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Realizza risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sviluppa relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Esercita la leadership e cura lo sviluppo dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PUNTEGGIO COMPLESSIVO	CONSEGUITO ALLA DATA
PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI	VALUTAZIONE FINALE
Responsabile della programmazione/valutatore	Responsabile della valutazione
.....
Valutato	Valutato
.....
DATA	DATA

EVENTUALI OSSERVAZIONI.....

Valutato

DATA

SI CONFERMA LA VALUTAZIONE FINALE

Responsabile della valutazione

DATA

.....

Valutato

.....
DATA

.....
OVERO

LA VALUTAZIONE FINALE È MODIFICATA COME SEGUE

.....

Responsabile della valutazione

.....

DATA

.....

Valutato

.....

DATA

.....

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (1/2)

ANNO ... DIPARTIMENTO/UFFICIO AUTONOMO/STRUTTURA DI MISSIONE: ... VALUTATORE: DIRIGENTE:
--

RISORSE DISPONIBILI Risorse umane: Risorse finanziarie: Risorse strumentali:	RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE Risorse umane: Risorse finanziarie: Risorse strumentali:
--	---

Attestazione dell'eventuale avvenuto colloquio tra valutatore e valutato.

.....

Data

Il valutatore

.....

Il valutato

.....

Obiettivo 1/n	
Tipo	Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario <input checked="" type="checkbox"/>
Descrizione obiettivo
Indicatore previsto
Modalità di misurazione
Peso ponderato del rendimento	
Alto= 1.0	medio=0.6
	basso=0.3
	insufficiente= 0

.....

Descrizione dei risultati conseguiti

Punteggio programmato:

Punteggio conseguito:

Obiettivo x/n

Tipo Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario ■

Prioritario

Descrizione obiettivo

Indicatore previsto

Modalità di misurazione

Peso ponderato del rendimento

Alto= 1.0 medio=0.6 basso=0.3 insufficiente= 0

.....

Descrizione dei risultati conseguiti

Punteggio programmato:

Punteggio conseguito:

Obiettivo n

Tipo Direttiva/Contratto/Altro - Prioritario ■

Prioritario

Descrizione obiettivo

Indicatore previsto

Modalità di misurazione

Peso ponderato del rendimento

Alto= 1.0 medio=0.6 basso=0.3 insufficiente= 0

.....

Descrizione dei risultati conseguiti

Punteggio programmato:

Punteggio conseguito:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (2/2)

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	Punteggio conseguito
Area di competenza	
1. Domina i contenuti	
2. Gestisce adeguatamente responsabilità e rischi	
3. Gestisce il tempo	
4. Realizza risultati	
5. Sviluppa relazioni	
6. Esercita la leadership e cura lo sviluppo dell'organizzazione	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO CONSEGUITO ALLA DATA ...	
PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI	VALUTAZIONE FINALE
Responsabile della programmazione	Responsabile della valutazione
.....
Valutato	Valutato
.....
DATA	DATA

ALLEGATO 1: Dizionario dei comportamenti organizzativi e descrittori dei livelli di performance osservabili

DOMINA I CONTENUTI

Livello	Descrittore
INSUFFICIENTE	Non coglie pienamente gli aspetti teorici, pratici e metodologici dei temi affidatigli
	Ha difficoltà nell'individuare e verificare le informazioni necessarie per il proprio lavoro
PARZIALMENTE ADEGUATO	Coglie le implicazioni teoriche, pratiche e metodologiche dei problemi affidatigli, ma ha difficoltà a inserirle in un quadro esplicativo più ampio
	Si limita a utilizzare fonti informative già in suo possesso
ADEGUATO	Inquadra correttamente i problemi, individuando ed applicando i riferimenti appropriati (anche normativi)
	Reperisce le idonee fonti di informazione
	Accresce il patrimonio personale di conoscenze utili per lo svolgimento del proprio lavoro
OTTIMO	Dimostra competenza e credibilità nell'affrontare i problemi
	A fronte del problema affidatogli, integra le migliori capacità e conoscenze presenti nell'amministrazione e trasferisce, se del caso, la conoscenza ai collaboratori
ECCELLENTE	Riconfigura i problemi per pervenire a soluzioni innovative,
	Nella soluzione dei problemi utilizza tutti gli «spazi» offerti dal quadro di riferimento (anche normativo), andando anche oltre i confini della propria amministrazione
	Struttura, trasferisce e capitalizza le conoscenze, guidando il team alla soluzione di problemi complessi che richiedono una pluralità di approcci

GESTISCE ADEGUATAMENTE RESPONSABILITÀ E RISCHI

Livello	Descrittore
INSUFFICIENTE	Si limita a rispondere in modo parziale alle richieste che gli vengono esplicitate
	Tende a ribaltare i «problemi» sui colleghi o i collaboratori, si sottrae alle responsabilità legate al ruolo
PARZIALMENTE ADEGUATO	Tende ad appiattirsi sugli standard minimi e applica meccanicamente le prassi tradizionali
	Individua le soluzioni tardivamente e assume le responsabilità legate al ruolo solo a seguito di sollecitazioni
	Le situazioni di crisi e le urgenze lo colgono impreparato, e fa fatica a riprendere il controllo
ADEGUATO	Interpreta correttamente le responsabilità affidategli nell'ambito delle deleghe, accertandosi dell'efficacia delle scelte operate fino alla chiusura di attività e progetti
	Di fronte a emergenze e criticità assume l'iniziativa
OTTIMO	Si assume responsabilità per realizzare azioni e obiettivi necessari e opera proattivamente nella gestione delle attività affidategli
	Si assume la responsabilità di posticipare o eliminare attività
	E' costantemente propositivo e pronto a fornire supporto e trovare soluzioni, anche in situazioni di stress, considerando anche le dinamiche internazionali
	Apprende dagli insuccessi e mette in atto azioni per evitare che si ripetano
ECCELLENTI	Promuove la cultura della responsabilità tra i collaboratori (oltre ad assumersi le proprie responsabilità)
	Adotta strategie appropriate e talvolta anticipatorie e innovative per prevenire possibili rischi e mitigare il loro impatto

GESTISCE IL TEMPO

Livello	Descrittore
INSUFFICIENTE	Non è in grado di portare a termine le attività di cui è responsabile entro le scadenze previste
PARZIALMENTE ADEGUATO	Programma le proprie attività in modo parzialmente adeguato rispetto all'orizzonte temporale di riferimento e mostra, in talune occasioni, difficoltà nell'affrontare eventi imprevisti
ADEGUATO	<p>Programma il proprio lavoro e quello dei collaboratori considerando eventuali cambiamenti contingenti</p> <p>Controlla l'avanzamento delle attività programmate e introduce eventuali correzioni</p>
OTTIMO	<p>Ottimizza tempo e risorse disponibili collegando gli obiettivi individuali alle priorità complessive</p> <p>Verifica la presenza di sovrapposizioni di scadenze e definisce le priorità in modo anticipato</p> <p>Mette in atto preventivamente azioni finalizzate a ridurre le variazioni rispetto ai piani, e a minimizzarne gli impatti</p>
ECCELLENTE	<p>Adatta programmi e priorità anticipando l'evoluzione del contesto interno ed esterno</p> <p>Mantiene e comunica costantemente la visione temporale degli obiettivi da perseguire</p> <p>Adotta strategie appropriate per prevenire il rischio del mancato conseguimento degli obiettivi</p> <p>Gestisce una pluralità di attività e di progetti, controllandone l'avanzamento e bilanciando tempo e risorse disponibili</p>

REALIZZA RISULTATI

Livello	Descrittore
INSUFFICIENTE	Realizza parzialmente le attività affidate, solo a seguito di sollecitazioni e le stesse presentano ampi margini di miglioramento in termini di risultato, tempi e risorse
	Non verifica risultati, rispetto dei tempi e impiego delle risorse
PARZIALMENTE ADEGUATO	Realizza quanto richiesto in modo formalmente corretto, ricorrendo a metodi consolidati
	Solo se sollecitato, manifesta disponibilità a modificare le priorità e la qualità delle prestazioni
ADEGUATO	Va oltre l'esecuzione del compito affidatogli, superando ostacoli e cogliendo opportunità per migliorare l'output richiesto
	Comprende le evoluzioni del contesto e si attiva autonomamente per modificare le priorità operative al fine di conseguire i risultati previsti
OTTIMO	Prende iniziative per migliorare la qualità dei output sotto la propria responsabilità, utilizzando al meglio le risorse disponibili
	Interpreta le sequenze procedurali riconducendole sempre alla «ratio» per cui sono stati previsti
	Verifica il raggiungimento dei risultati e l'impatto esterno
ECCELLENTE	Traduce le linee strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per i collaboratori
	Intuisce problemi e opportunità future e mette in atto anticipatamente iniziative appropriate e migliora la qualità dell'output
	Promuove una cultura del risultato all'interno dell'organizzazione, stimolando il rispetto dei tempi, degli standard di qualità e ottimizzando le risorse disponibili
	Mette in discussione abitudini di lavoro consolidate e implementa iniziative volte a individuare nuove e più efficienti modalità di utilizzazione delle risorse

SVILUPPA RELAZIONI

Livello	Descrittore
INSUFFICIENTE	Non fa alcuno sforzo per entrare in una relazione proficua con gli interlocutori.
PARZIALMENTE ADEGUATO	Mantiene rapporti in maniera episodica e non sempre efficace. Lo stile e i contenuti della comunicazione non sono correttamente calibrati in funzione degli interlocutori
ADEGUATO	Consolida rapporti basati sulla riconosciuta credibilità professionale Interpreta correttamente interessi e obiettivi degli interlocutori
OTTIMO	Sviluppa rapporti con interlocutori critici e di elevato profilo, anche internazionali, individuando e utilizzando anche canali di comunicazione non formali Sa calibrare appropriatamente le iniziative in funzione degli interlocutori, delle situazioni e dei propri obiettivi Riduce e seleziona le relazioni non prioritarie, pur mantenendo i rapporti con le entità di riferimento
ECCELLENTE	Coinvolge anticipatamente gli interlocutori e costruisce relazioni di lunga durata per il conseguimento dei risultati organizzativi Promuove azioni a largo raggio che consentono il raggiungimento degli obiettivi, lavorando per superare ostacoli e sviluppando rapporti anche a livello internazionale

LEADERSHIP E SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE

Livello	Descrittore
INSUFFICIENTE	Fornisce istruzioni e orientamenti solo a seguito di richieste dei collaboratori
	Non comprende e non fronteggia con la necessaria autorevolezza situazioni critiche o di disagio all'interno dell'organizzazione
	Non comunica in modo appropriato gli obiettivi e non porta avanti le previste iniziative di semplificazione e informatizzazione del lavoro
PARZIALMENTE ADEGUATO	Comunica ai componenti del gruppo gli obiettivi dell'organizzazione, ma non verifica che questi vengano condivisi e interiorizzati
	Recepisce le innovazioni tecnologiche e le iniziative di semplificazione ma non modifica coerentemente i processi organizzativi
ADEGUATO	Fa sì che i componenti del gruppo comprendano e condividano gli obiettivi dell'organizzazione e implementa le innovazioni tecnologiche e le iniziative di semplificazione con positive ricadute
	Si fa carico della motivazione dei componenti del gruppo e interviene anticipatamente per evitare situazioni critiche
OTTIMO	Comunica e trasferisce gli obiettivi strategici, implementa iniziative di semplificazione e l'uso delle tecnologie informatiche con positivi riflessi organizzativi, sviluppa l'appartenenza dei collaboratori, la loro identificazione con i valori, l'efficacia dell'organizzazione
	Riesce a coinvolgere pienamente i propri collaboratori nella realizzazione degli obiettivi
ECCELLENTE	Promuove e fa condividere visione strategica, valori, obiettivi, creando un clima di fiducia reciproca e piena collaborazione
	Esprime nella sua condotta un «perfezionismo» non formale, trasfonde passione e impegno ai collaboratori, valorizza le iniziative di semplificazione e informatizzazione
	Sfrutta le occasioni di comunicazione e incontro per trasferire il senso della direzione e avvalorare i risultati raggiunti

ALLEGATO 2: Format per la "Procedura di valutazione in modalità semplificata"



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento/Ufficio autonomo/Struttura di missione³
PROCEDURA DI VALUTAZIONE IN MODALITÀ SEMPLIFICATA

per il periodo dal ___/___/20___ al ___/___/20___

Alle ore del giorno ha inizio la riunione tra il⁴..... ed il⁵.....

All'ordine del giorno è la valutazione dell'attività svolta e dei risultati raggiunti dal Cons./dott.⁶..... - in qualità di⁷..... - in merito agli obiettivi negoziati secondo le specifiche modalità previste, in casi particolari, per il periodo di servizio svolto, dal.....al....., presso il/la⁸....., con l'attribuzione del relativo punteggio, al fine della successiva attribuzione della retribuzione di risultato.

Detti obiettivi riguardano:⁹

- 1)
- 2)

Il¹⁰..... espone al valutatore i traguardi raggiunti sui predetti obiettivi, presentando¹¹..... riguardante l'attività svolta in merito ai citati obiettivi, durante il periodo in considerazione.

Il¹²....., prende atto di quanto illustrato e della documentazione presentata dal dirigente valutato in ordine ai risultati raggiunti sugli obiettivi affidati e, dopo aver considerato anche il comportamento organizzativo posto in essere, sulla complessiva attività svolta nel periodo oggetto di valutazione, attribuisce allo stesso dirigente valutato il seguente punteggio complessivo: ___/100, così ripartito:

- performance operativa: ___/60;
- comportamento organizzativo: ___/40;

3 Indicare la denominazione della struttura generale di riferimento del processo di valutazione.

4 Specificare l'incarico rivestito (Ministro/Sottosegretario di Stato/Segretario generale/v. Segretario Generale/Capo del Dipartimento/Ufficio/Struttura di missione/Coordinatore dell'Ufficio) ed il nome del valutatore.

5 Specificare l'incarico rivestito (Capo del Dipartimento/Ufficio/Struttura di missione/Coordinatore dell'Ufficio/Dirigente con incarico di staff/ Coordinatore del Servizio) ed il nome del valutato.

6 Nome del dirigente valutato.

7 V. nota 3.

8 Indicare il nome della struttura generale di riferimento.

9 Descrivere sinteticamente gli obiettivi negoziati, indicandone anche il tipo (direttiva, contratto, attività ordinaria, altro).

10 V. nota 4.

11 Specificare il tipo di documentazione (od altri atti/elementi formali) che viene prodotta dal valutato a testimonianza dei risultati ottenuti.

12 Nome del soggetto valutatore

Il¹³ accetta¹⁴ il predetto punteggio attribuitogli.
Ovvero "per presa visione"

Letto, confermato e sottoscritto
Roma,

Il Responsabile della valutazione

Il Dirigente valutato
accetta

Per presa visione

NOTE:
.....

13 V. nota 4.
14 Barrare la voce errata.