



*Ministero  
delle Infrastrutture e dei  
Trasporti*

**SERVIZIO DI CONTROLLO INTERNO**

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

**16 FEBBRAIO 2009**

# **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI**

## **1. INTRODUZIONE**

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

### **1.1. I riferimenti normativi**

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che *“la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal Capo del dipartimento o altro dirigente di prima fascia sovraordinato”*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001 ha confermato la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di disporre di un sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati conseguiti dai dirigenti, utilizzabile per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione.

L'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *“le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili”*.

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

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

Il sistema di valutazione dei dirigenti non apicali del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento ed individuando i fabbisogni formativi del personale con incarico dirigenziale;

- diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dal Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, che all'articolo 21, comma 6 si riferisce a:
  - *motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;*
  - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza;*
  - *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;*
  - *contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;*
  - *previsione della prima e della seconda istanza ai sensi del decreto legislativo n. 286 del 1999;*
- quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate, introducendo in particolare il concetto di *“pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa”*.

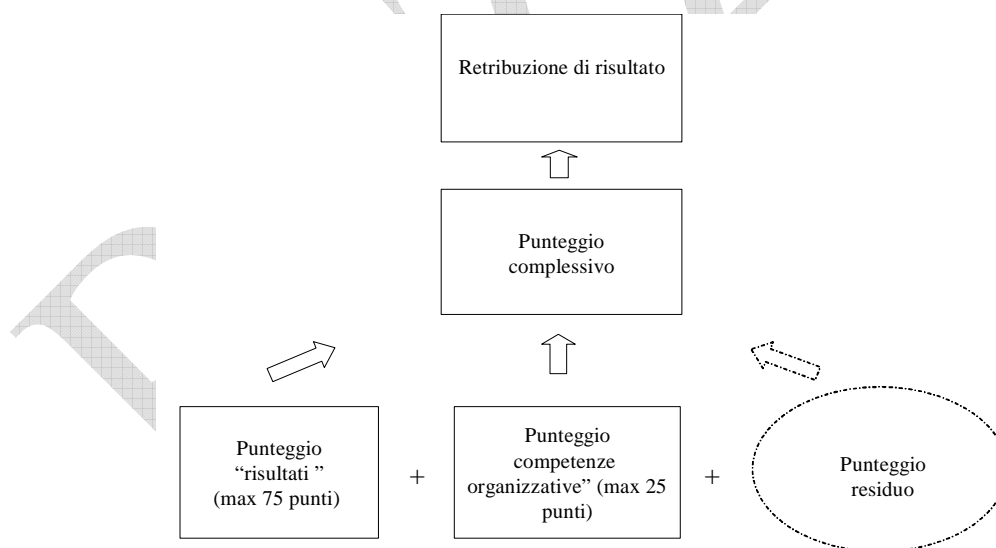
### 1.3. I destinatari

Il presente sistema di valutazione si applica a tutti i dirigenti non apicali di prima e seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

## 2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed alle competenze organizzative dimostrate.

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



Il sistema si articola in cinque punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);

- valutazione delle competenze organizzative ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- redistribuzione dei punteggi residui tra i dirigenti di seconda fascia all'interno della stessa direzione generale e tra i dirigenti di prima fascia all'interno dello stesso dipartimento;
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito.

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

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti non apicali di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

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

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dall'Allegato 8" al modello operativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;

- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare il dirigente solo su un sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo da lui direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".  
Caso non dissimile è quello degli obiettivi trasversali, il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato. L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarà raggiunto e

contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno;

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

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

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

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

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

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di prima fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella propria direzione generale.

### 2.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

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

$$P_{UO} = \sum_{o=1}^n p_o \times P_o$$

in cui

$P_{UO}$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa

$p_o$  è il peso attribuito all'obiettivo

$P_o$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo

$n$  è il numero degli obiettivi programmati.

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

$$P_{DG} = \frac{1}{n} \sum_{UO=1}^n P_{UO}$$

in cui

$P_{DG}$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla direzione generale

$P_{UO}$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti da ciascuna unità organizzativa

$n$  è il numero delle unità organizzative istituite nell'ambito della direzione generale ed effettivamente operative.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 75.

In ogni caso, per conseguire il compenso relativo ai risultati, occorre che sia raggiunto un punteggio minimo di 38 (pari al 50% del punteggio disponibile per il conseguimento degli obiettivi + 0,50).

## **2.2. Il criterio di valutazione delle competenze organizzative**

### **2.2.1. Il quadro delle competenze**

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

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

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

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di competenze organizzative:

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

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;

- o collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

### 2.2.2. La definizione del punteggio delle competenze

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

- se il valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio pari a 0,4;
- se il valutato è descritto dal livello “medio”, ottiene un punteggio pari a 0,7;
- se il valutato è descritto dal livello “alto”, ottiene un punteggio pari a 1.

### 2.2.3. I descrittori per il problem solving

| <b>Livello</b> | <b>Descrittore</b>   | <b>Punteggio</b> |
|----------------|--|------------------|
| <i>Basso</i>   | Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. | 0,4              |
| <i>Medio</i>   | Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.         | 0,7              |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <i>Alto</i> | Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione. | 1,0 |
|-------------|--|-----|

#### 2.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

| <b>Livello</b> | <b>Descrittore</b>  | <b>Punteggio</b> |
|----------------|---|------------------|
| <i>Basso</i>   | Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.  | 0,4              |
| <i>Medio</i>   | Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.   | 0,7              |
| <i>Alto</i>    | Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Dispone di sistemi di monitoraggio e di valutazione del personale in grado di verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e di cogliere le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità. | 1,0              |

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

| <b>Livello</b> | <b>Descrittore</b>   | <b>Punteggio</b> |
|----------------|--|------------------|
| <i>Basso</i>   | Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.   | 0,4              |
| <i>Medio</i>   | Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.  | 0,7              |
| <i>Alto</i>    | Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali. | 1,0              |

### 2.2.6. La definizione dei pesi

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

L'attribuzione di un peso complessivo (25) notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75), deriva dalla circostanza che la valutazione delle competenze

organizzative non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

### 2.2.7. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per le competenze organizzative è espresso dalla somma dei punteggi delle singole competenze organizzative, secondo la relazione

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo alle competenze organizzative possedute da ciascuna unità di personale con incarico dirigenziale  
 $p_i$  è il peso attribuito alla singola competenza  
 $P_i$  è il punteggio ottenuto per la singola competenza.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25 (tutte le competenze organizzative possedute al livello “alto”).

In ogni caso, per conseguire il compenso relativo alle competenze occorre che sia raggiunto un punteggio minimo di 13 (pari al 50% del punteggio disponibile + 0,50).

### 2.3 La redistribuzione dei residui

La somma delle differenze tra i punteggi massimi ottenibili (100) e i punteggi effettivamente ottenuti da ciascun dirigente di prima fascia appartenente allo stesso Dipartimento individua una quantità residua

$$R_{\delta_{DG}} = \sum_{i=1}^n [100 - (P_{DG_i} + P_{c_i})]$$

dove

$n$  è il numero delle unità di personale con qualifica di dirigente di prima fascia appartenenti allo stesso dipartimento.

La somma delle differenze tra i punteggi massimi ottenibili (100) e i punteggi effettivamente ottenuti da ciascun dirigente di seconda fascia appartenente alla stessa direzione generale individua una quantità residua

$$R_{\delta_{uo}} = \sum_{i=1}^n [100 - (P_{uo_i} + P_{c_i})]$$

dove

$n$  è il numero di unità di personale dirigente di seconda fascia assegnato alla direzione generale

Le quantità residue si distribuiscono, rispettivamente, fra i dirigenti di prima fascia dello stesso dipartimento e fra i dirigenti di seconda fascia della stessa direzione generale, con modalità concordate nella fase di programmazione annuale.

## 2.4 Il punteggio complessivo

Il punteggio conseguito da ciascun dirigente di prima fascia è dato da

$$P_{TOT_i} = P_{DG_i} + P_{c_i} + R_{\delta_{DG}}$$

Il punteggio conseguito da ciascun dirigente di seconda fascia è dato da

$$P_{TOT_i} = P_{uo_i} + P_{c_i} + R_{\delta_{uo}}$$

Il punteggio totale può essere maggiore di 100.

### **3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

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

#### **3.1. Gli attori**

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

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

#### **3.2. Incontro preliminare con i dirigenti**

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Capo del dipartimento incontra i propri dirigenti di prima fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di*

*trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati” e sia “osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato” (art. 21 del CCNL per i dirigenti area 1 per il quadriennio 2002-2005).*

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

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

### **3.3. Gli obiettivi**

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

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di seconda fascia definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo.

Tali proposte sono formulate tenendo anche conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dall'“Allegato 8” al modello operativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 1).

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del dipartimento, procedendo, in particolare:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A conclusione del monitoraggio, entro il 28 gennaio, il dirigente di seconda fascia soggetto a valutazione predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Nella medesima relazione sono contenute le schede di autovalutazione delle competenze organizzative.

## **3.4 Le competenze organizzative**

### **3.4.1 Proposta e definizione dei pesi delle competenze organizzative**

Entro la fine del mese di ottobre contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascuna competenza organizzativa (allegato 3 - *scheda competenze organizzative*).

### 3.4.2 Valutazione preliminare: l'autovalutazione

La fase di valutazione delle competenze organizzative viene preceduta dalla fase di autovalutazione da parte di ciascun dirigente di prima e di seconda fascia.

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, *capacità di organizzazione delle risorse e integrazione personale nell'organizzazione*, guidata, oltre che dai descrittori già individuati ai paragrafi 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, anche dai parametri indicati di seguito, più oggettivizzabili e più idonei ad individuare il livello di competenza organizzativa raggiunto.

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

Le *schede di autovalutazione delle competenze organizzative* (allegati 4.1, 4.2, 4.3) – compilate – autonomamente da ciascun valutato- sono presentate al valutatore entro il 28 gennaio, nell'ambito della relazione di cui al paragrafo 3.3.4.

### **3.4.3 Valutazione finale delle competenze**

Il valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa alle competenze organizzative, partendo dal contenuto delle schede di autovalutazione, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Entro il 15 febbraio, nel corso di specifici colloqui, il valutatore definisce il livello attribuito a ciascun valutato, motivandolo sinteticamente nella *scheda di valutazione delle competenze organizzative* (allegato 5).

### **3.5. Attribuzione del punteggio**

Alla presentazione della relazione di cui al paragrafo 3.3.4, segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento – contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1 o000 2.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 5) - con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore effettua la redistribuzione dei punteggi residui, calcola per ciascun valutato il punteggio finale

P<sub>TOT</sub>, notifica il provvedimento finale, contenente le schede di cui agli allegati 2.1 o 2.2, 5 e 6, debitamente compilate.

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

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

### **3.6 Casi particolari**

#### **3.6.1. Il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici**

In relazione all'assetto "moderatamente" gerarchico del Consiglio Superiore dei lavori Pubblici:

- il punteggio relativo ai risultati conseguiti dal Presidente di sezione è pari alla somma pesata della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo individuato ai fini della valutazione;
- il punteggio relativo ai risultati conseguiti dai Consiglieri è pari alla somma pesata della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo ad essi assegnato ai fini della valutazione.

Ai Consiglieri possono essere assegnati obiettivi da parte di più Presidenti di sezione. Il loro risultato è dato dalla somma del livello raggiunto dagli obiettivi loro assegnati in tutte le sezioni per le quali assumono incarichi. Per essi, la valutazione delle competenze è effettuata dal Presidente di sezione prevalente, sentito l'altro o gli altri Presidenti di sezione presso cui i medesimi svolgono la loro attività.

### **3.6.2 Ridefinizione degli obiettivi**

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

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

### **3.6.3 Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno**

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

Il dirigente interessato:

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

### **3.6.4 Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno**

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

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

BOLZEA

# ALLEGATI

BOZZA

## Allegato 1

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |
|------|----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO         |
|      | DIREZIONE GENERALE   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |

## SCHEDA OBIETTIVI

| Attività      | Peso | Prodotti | Indicatore di prodotto | Target                           |                                    |                         |
|---------------|------|----------|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
|               |      |          |                        | indicatore di efficienza tecnica | indicatore di efficienza economica | indicatore di efficacia |
|               |      |          |                        |                                  |                                    |                         |
|               |      |          |                        |                                  |                                    |                         |
|               |      |          |                        |                                  |                                    |                         |
|               |      |          |                        |                                  |                                    |                         |
|               |      |          |                        |                                  |                                    |                         |
| <b>TOTALE</b> | 75   |          |                        |                                  |                                    |                         |

|      |
|------|
| NOTE |
|      |

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |
|------|----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO         |
|      | DIREZIONE GENERALE   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |

|   |
|---|
| <b>SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA</b> |
|---|

| Attività                       | Peso | Valore dell'indicatore conseguito | Valore dell'indicatore target | Punteggio (1) | Punteggio pesato |
|--------------------------------|------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------|
|                                |      | (a)                               | (b)                           | (a)/(b)       |                  |
|                                |      |                                   |                               |               |                  |
|                                |      |                                   |                               |               |                  |
|                                |      |                                   |                               |               |                  |
|                                |      |                                   |                               |               |                  |
|                                |      |                                   |                               |               |                  |
|                                |      |                                   |                               |               |                  |
| <b>PUNTEGGIO PESATO TOTALE</b> |      |                                   |                               |               |                  |

|      |
|------|
| NOTE |
|      |

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

## Allegato 2.2

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO</b> |
|------------------------------------|

|             |                            |
|-------------|----------------------------|
| <b>DATA</b> | <b>DIPARTIMENTO:</b>       |
|             | <b>DIREZIONE GENERALE:</b> |

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
| <b>SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE</b> |
|--|

| Unità organizzativa     | Punteggio |
|-------------------------|-----------|
|                         |           |
|                         |           |
|                         |           |
|                         |           |
|                         |           |
| <b>PUNTEGGIO TOTALE</b> |           |
| <b>PUNTEGGIO MEDIO</b>  |           |

|              |
|--------------|
| <b>NOTE:</b> |
|--------------|

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |  |
|------|----------------------|--|
| DATA | DIPARTIMENTO         |  |
|      | DIREZIONE GENERALE   |  |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |  |

|  |
|--|
|  |
|--|

## SCHEDA COMPETENZE ORGANIZZATIVE

| SCHEDA COMPETENZE ORGANIZZATIVE                                    |      |
|--|------|
| Competenze organizzative   | Peso |
| 1. Problem solving   |      |
| 2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse |      |
| 3. Integrazione personale nell'organizzazione                      |      |

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |
|------|----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO         |
|      | DIREZIONE GENERALE   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |

|  |
|--|
|  |
|--|

## SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

## 1. Problem solving

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

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |
|------|----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO         |
|      | DIREZIONE GENERALE   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

**2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse**

2.a. Ho avviato le seguenti iniziative di formazione fruite complessivamente da.....dipendenti:

2.b. Ho utilizzato le seguenti modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attenzione di concreti programmi di attività:

2.c. Ho avviato in tema di controllo di gestione le seguenti attività di elaborazione e sviluppo di indicatori e procedure per il monitoraggio continuo dell'attività dell'Amministrazione, raggiungendo i risultati di incremento di efficienza delle attività, pure di seguito indicata:

2.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

2.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello\_\_\_\_\_, in quanto:

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |
|------|----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO         |
|      | DIREZIONE GENERALE   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

**3. Integrazione personale nell'organizzazione**

3.a. Ho posto in essere le seguenti iniziative finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate

3.b. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

3.c. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello\_\_\_\_, in quanto:

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                      |
|------|----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO         |
|      | DIREZIONE GENERALE   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA |

|  |
|--|
| <b>SCHEDA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b> |
|--|

| Competenze organizzative   | Peso | Punteggio conseguito | Punteggio pesato |
|--|------|----------------------|------------------|
| 1. Problem solving   |      |                      |                  |
| MOTIVAZIONI  |      |                      |                  |
| 2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse |      |                      |                  |
| MOTIVAZIONI  |      |                      |                  |
| 3. Integrazione personale nell'organizzazione                      |      |                      |                  |
| MOTIVAZIONI  |      |                      |                  |
| <b>PUNTEGGIO PESATO TOTALE</b>                                     |      |                      |                  |

## Allegato 6

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NON APICALI

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

|      |                       |
|------|-----------------------|
| DATA | DIPARTIMENTO:         |
|      | DIREZIONE GENERALE:   |
|      | UNITA' ORGANIZZATIVA: |

|  |
|--|
|  |
|--|

|                 |
|-----------------|
| SCHEDA PUNTEGGI |
|-----------------|

| Punteggio risultati | Punteggio competenze | $R_{\delta}$ | $P_{TOT}$ |
|---------------------|----------------------|--------------|-----------|
|                     |                      |              |           |

|       |
|-------|
| NOTE: |
|-------|

|  |
|--|
|  |
|--|