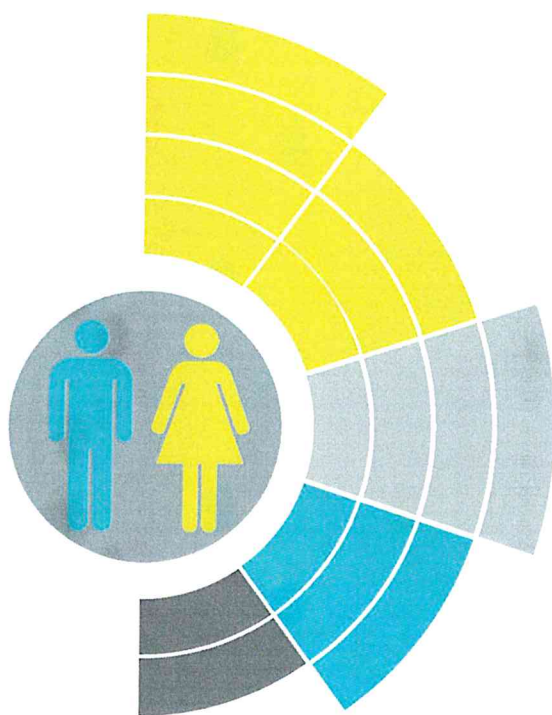




# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEI DIRIGENTI DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI**



## INDICE

<b>1. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. L'oggetto di valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti della PCM .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Prevenzione della corruzione, trasparenza e <i>performance</i> dirigenziale.....</b>	<b>7</b>
<b>2. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Elementi della valutazione.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Modalità di attribuzione del punteggio.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Ripartizione del punteggio disponibile ( <i>performance</i> organizzativa e <i>performance</i> individuale).....	15
2.2.2. Modalità di misurazione dei risultati conseguiti.....	18
2.2.3. Connessione punteggio - <i>performance</i> .....	18
2.2.4. Comportamento organizzativo.....	19
<b>3. PROCESSO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA E FINALE .....</b>	<b>21</b>
<b>4. VALUTAZIONE DEL RISULTATO CONSEGUITO.....</b>	<b>23</b>
<b>5. FASE CONCLUSIVA DELLA VALUTAZIONE, PARTECIPAZIONE DEL VALUTATO, COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE.....</b>	<b>25</b>
<b>6. VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INDIVIDUAZIONE DELLE ECCELLENZE .....</b>	<b>27</b>
<b>7. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>28</b>
ALLEGATO 1: Dizionario dei comportamenti organizzativi e descrittori dei livelli di <i>performance</i> osservabili.....	37
ALLEGATO 2: Format per la "Procedura di valutazione in modalità semplificata" .....	45



## 1. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

---

Il sistema di misurazione e valutazione della dirigenza della Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM) 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 e 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 e 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.

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 dalla disciplina del rapporto di lavoro di cui alle 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/o 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 e della programmazione delle azioni a ciò finalizzate, attraverso un meccanismo di dialogo e di monitoraggio delle attività durante il periodo di valutazione considerato.

In ragione della rilevanza che assume il processo valutativo, l'Amministrazione ha avviato nel 2020 la sperimentazione di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance*



organizzativa e individuale dei dirigenti della PCM e ha ravvisato la necessità di aggiornare la disciplina recata dal Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (DPCM) 25 maggio 2011, n. 131, <<Regolamento recante attuazione della previsione dell'articolo 74, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in relazione ai Titoli II e III del medesimo decreto legislativo>> con cui è stata esercitata l'autonoma potestà organizzativa riconosciuta dal legislatore con il citato art. 74, comma 3, del decreto legislativo (D.Lgs.) n. 150 del 2009, in relazione alle intervenute modifiche ed integrazioni al D.Lgs. n. 150 del 2009, introdotte dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, recante <<Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche>> e suoi decreti attuativi.

Infatti, con DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 10 del 14 gennaio 2021, è stato adottato il <<Regolamento recante attuazione dell'articolo 74, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in relazione ai Titoli II e III del medesimo decreto legislativo>> che trova applicazione a decorrere dal ciclo di gestione della *performance* relativo all'anno 2021, ed è stato abrogato il DPCM 25 maggio 2011, n. 131, le cui disposizioni continuano a trovare applicazione per il completamento delle attività di valutazione relative all'anno 2020.

La presente edizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della dirigenza della PCM tiene quindi conto sia della accennata sperimentazione, sia del Regolamento adottato con DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, nell'ottica dell'ulteriore rafforzamento della rilevanza del processo valutativo per le esternalità positive che da esso promanano.

Nella prospettiva di miglioramento dei processi valutativi, il Regolamento, adottato con DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, all'articolo 2, comma 2, lettera c) prevede l'applicabilità in PCM dell'articolo 19 del D.Lgs. 150/2009, tenuto conto dei contenuti dell'articolo 6 dello stesso Regolamento, il quale stabilisce che il Sistema di misurazione e valutazione definisce il livello di *performance* ritenuto eccellente, che corrisponde al conseguimento di risultati superiori rispetto a quanto stabilito in fase di programmazione.

Sempre l'articolo 6 del Regolamento stabilisce che la quota di personale che si colloca nel livello di *performance* eccellente non può superare il 20% del personale dirigenziale.

Il predetto articolo disciplina, inoltre, che la contrattazione collettiva garantisce, a parità di risorse, una maggiorazione del trattamento economico accessorio legato alla *performance* individuale del personale che ha conseguito un livello di *performance* ritenuto eccellente in misura non superiore al 20% rispetto al massimo ottenibile in assenza della maggiorazione.

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 i comportamenti 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.

La corresponsione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla *performance* è subordinata alla pubblicazione dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi di direttiva programmati e alle risorse, come previsto dall'articolo 7, comma 4 del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185.

Il sistema, a seguito della sperimentazione avviata nel 2020 in conformità all'articolo 1, comma 1, del DPCM 29 maggio 2020, è applicato a partire dall'anno solare 2021 per la programmazione degli obiettivi dei dirigenti della Presidenza del Consiglio dei ministri, di regola effettuata a valle dell'emanazione, da parte degli organi di indirizzo politico-amministrativo, delle direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri agli stessi affidate, le cui valutazioni saranno effettuate e concluse nel 2022.

### **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, 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, tenuto conto dei contenuti dell'annuale Atto di indirizzo, emanato ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286, ove sono individuati gli indirizzi prioritari per tutte le Amministrazioni dello Stato.

La valutazione della *performance* organizzativa attiene, ai sensi dell'art. 10 del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, all'effettivo livello di conseguimento degli obiettivi, contenuti nelle direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della

Presidenza del Consiglio dei ministri emanate dal Segretario generale e dai Ministri o Sottosegretari delegati dal Presidente del Consiglio dei ministri:

- relativi all'intera amministrazione o parte di essa;
- riguardanti più unità organizzative di un Dipartimento/Ufficio autonomo/Struttura di missione dell'amministrazione;
- concernenti specifici processi e progetti trasversali a più unità organizzative.

Gli obiettivi assegnati con le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione (art. 7, comma 2, del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185) ai Dipartimenti/Uffici autonomi/Strutture di missione devono essere necessariamente programmati dai rispettivi vertici apicali con indicatori e *target* definiti sulla base di quelli previsti nelle direttive. Detti obiettivi devono essere programmati anche dagli altri dirigenti che concorrono al loro conseguimento, sulla base di indicatori e *target* definiti in ragione del contributo individuale fornito ai fini della loro realizzazione.

Tutti gli obiettivi che discendono dai contenuti delle direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione devono essere programmati quali obiettivi "prioritari".

I Capi dei Dipartimenti, i Capi degli Uffici equiparati, i Coordinatori delle Strutture di missione della PCM e gli altri dirigenti che coordinano Uffici oppure Servizi possono programmare ulteriori obiettivi definiti sulla base: dei contenuti dei contratti individuali di lavoro ("obiettivi da contratto"), di esigenze dell'amministrazione o volti al miglioramento di attività ordinarie ("altri obiettivi").

Tutti i dirigenti sono tenuti alla programmazione di almeno due obiettivi, di cui uno necessariamente di direttiva rientrante nell'ambito della *performance* organizzativa, da qualificarsi, pertanto, come "prioritario".

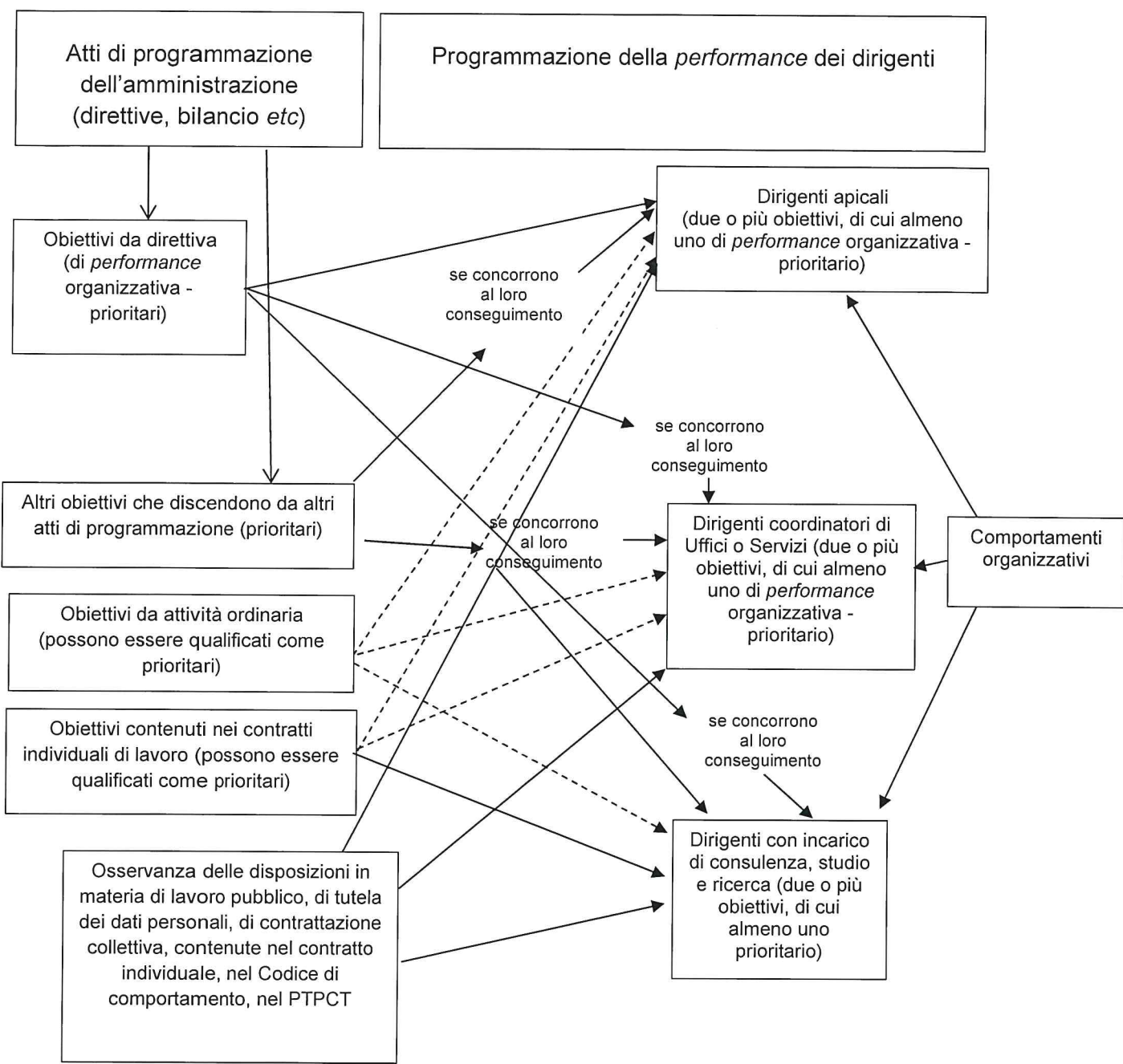
I dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca sono tenuti alla programmazione di almeno due obiettivi di cui uno necessariamente prioritario. Detti dirigenti devono programmare, ove compatibile con i contenuti della declaratoria dei compiti affidati contenuta nel contratto individuale di lavoro, la realizzazione di attività, declinate con indicatori e *target*, volte a contribuire al conseguimento di obiettivi di *performance* organizzativa del Dipartimento/Ufficio autonomo/Struttura di missione di appartenenza.

Tutti i dirigenti sono tenuti all'osservanza degli obblighi derivanti dalla legge in materia di lavoro pubblico e di tutela dei dati personali, 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 annessa sezione 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.

## **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 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 e delle Autorità politiche delegate dal Presidente del Consiglio dei ministri, delle direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione, di cui all'articolo 7, comma 2, del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185. Pertanto, solo successivamente alla loro emanazione, potrà avviarsi la programmazione degli obiettivi.

Con riguardo al Segretariato generale, i responsabili della programmazione/valutazione sono:

1. il Segretario generale o i Vice Segretari generali delegati, per i Capi dei Dipartimenti, degli Uffici equiparati e per i Coordinatori delle Strutture di missione non affidate alla responsabilità di Ministri o posti alle dirette dipendenze di Sottosegretari;
2. i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché i Coordinatori delle Strutture di missione, per i dirigenti di I fascia e di II fascia da loro coordinati e, eventualmente, per il personale delle categorie A e B da loro (Capi dei Dipartimenti, degli Uffici equiparati e Coordinatori delle Strutture di missione) direttamente coordinato;
3. i dirigenti di I fascia Coordinatori degli Uffici, per i dirigenti di II fascia da loro coordinati e, eventualmente, per il personale delle categorie A e B da loro (Coordinatori degli Uffici) direttamente coordinato;
4. i dirigenti di II fascia, per il personale delle categorie A e B da loro coordinato.

Relativamente ai Dipartimenti/Uffici equiparati/Strutture di missione affidati ad Autorità politiche delegate dal Presidente del Consiglio dei ministri, i responsabili della programmazione/valutazione sono:

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

- il personale delle categorie A e B da loro (Capi dei Dipartimenti, degli Uffici equiparati e Coordinatori delle Strutture di missione) direttamente coordinato;
3. i dirigenti di I fascia Coordinatori degli Uffici, per i dirigenti di II fascia da loro coordinati e, eventualmente, per il personale delle categorie A e B da loro (Coordinatori degli Uffici) direttamente coordinato;
  4. i dirigenti di II fascia, per il personale delle categorie A e B da loro coordinato.

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 della PCM, 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 proprie osservazioni in merito, all'interno della scheda di programmazione della *performance*.

Il processo di programmazione è strutturato secondo una logica *top-down*: i dirigenti apicali, quelli ad essi equiparati e i Coordinatori delle Strutture di missione alle dirette dipendenze del Segretario Generale o di Autorità politiche, programmano i propri obiettivi con il Segretario Generale o le Autorità politiche di riferimento; successivamente, i dirigenti di I fascia programmano i propri obiettivi con i dirigenti apicali, quelli ad essi equiparati e i Coordinatori delle Strutture di missione. A seguito della formalizzazione degli obiettivi che sono loro assegnati, i dirigenti di I fascia avviano, a loro volta, la definizione degli obiettivi annuali da attribuire ai dirigenti di II fascia da loro coordinati. Questi ultimi, a loro volta, programmano gli obiettivi da assegnare al personale delle categorie A e B dagli stessi coordinato. I Capi dei Dipartimenti, i Capi degli Uffici equiparati, i Coordinatori delle Strutture di missione e i dirigenti di I fascia programmano gli obiettivi del personale delle categorie A e B a essi direttamente assegnato.

Il processo è strutturato in modo da delineare, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo e integrato.

Il sistema di programmazione e misurazione delle *performance* dei dirigenti deve necessariamente risultare connesso alla definizione e alla valutazione del personale

assegnato, 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 a questi associati dovrà essere correttamente strutturata per rendere esplicita la connessione degli obiettivi dell'amministrazione con quelli del personale, a vario titolo, coinvolto nella loro realizzazione. In questa logica, la capacità di programmare, declinare e valutare la *performance* del personale, dirigenziale e non dirigenziale assegnato ai dirigenti, diviene uno degli elementi informativi per la valutazione delle capacità manageriali del dirigente stesso.

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

- **Performance "operativa"** (totale dei punteggi programmati 60): 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 di *performance* organizzativa - "prioritari");
- gli obiettivi di *performance* previsti in altri atti di programmazione dell'amministrazione (obiettivi "prioritari");
- gli obiettivi di *performance* individuati all'interno del contratto di lavoro individuale ("obiettivi da contratto", che possono anche essere qualificati come "prioritari");
- gli obiettivi di *performance* connessi all'attività ordinaria o a esigenze dell'amministrazione ("altri obiettivi", che possono anche essere qualificati come "prioritari").

In ogni caso devono essere programmati almeno due obiettivi, dei quali almeno un obiettivo deve essere qualificato come "prioritario", anche con riguardo ai dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca.

- **Comportamento organizzativo** (totale dei punteggi programmati 40: 10 punti per ciascuna area considerata): in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del dirigente, valutate in riferimento a 4 delle 7 aree di competenza previste, di cui la prima (Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato) obbligatoriamente oggetto di programmazione, misurazione e valutazione. La predetta

area di competenza, tuttavia, non è oggetto di programmazione, misurazione e valutazione nel caso di dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca, il cui comportamento organizzativo dovrà essere misurato e valutato sempre comunque con riferimento a 4 aree di competenza.

Per le valutazioni delle aree di competenza del comportamento organizzativo dovrà farsi riferimento ai descrittori che, per ciascun comportamento, individuano il livello conseguito della prestazione (allegato 1).

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 chiarezza ed efficacia degli strumenti di misurazione utilizzati ai fini della rilevazione analitica dei risultati delle attività realizzate.

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
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:

**PERFORMANCE OPERATIVA (sez. 1 / 2 )**

**Obiettivo 1/n**

**Tipo** Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario

**Descrizione obiettivo** .....

**Indicatore previsto** .....

**Modalità di misurazione** .....

**Peso ponderato del rendimento**

Alto ed Eccellente = 1.0      Alto= 1.0      medio=0.8      basso=0.6      insufficiente = 0

.....    ....    .....    .....

**Punteggio programmato:**

**Obiettivo x/n**

**Tipo** Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario

**Descrizione obiettivo** .....

**Indicatore previsto** .....

**Modalità di misurazione** .....

**Peso ponderato del rendimento**

Alto ed Eccellente = 1.0      Alto= 1.0      medio=0.8      basso=0.6      insufficiente = 0

.....    ....    .....    .....

**Punteggio programmato:**

**Obiettivo n**

**Tipo** Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario

**Descrizione obiettivo** .....

**Indicatore previsto** .....

**Modalità di misurazione** .....

**Peso ponderato del rendimento**

Alto ed Eccellente = 1.0      Alto= 1.0      medio=0.8      basso=0.6      insufficiente = 0

.....    ....    .....    .....

**Punteggio programmato:**

**Punteggio totale programmato per obiettivi di performance organizzativa "prioritari" (almeno 51 punti): .....**

NB Per dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca si rimanda al par. 1.1

**EVENTUALI NOTE:** .....

**COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (sez. 2 / 2 )**



## COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Area di competenza

Punteggio programmato

(10 punti per ciascuna delle 4 aree considerate)

- |  |      |
|--|------|
| 1. Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato (obbligatorio) .... | .... |
| 2. Domina i contenuti  | .... |
| 3. Gestisce adeguatamente responsabilità e rischi  | .... |
| 4. Gestisce il tempo   | .... |
| 5. Realizza risultati  | .... |
| 6. Sviluppa relazioni  | .... |
| 7. Esercita la <i>leadership</i> e cura lo sviluppo dell'organizzazione                    | .... |

Devono essere prese in considerazione 4 delle 7 aree di competenza previste, di cui la prima (Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato) obbligatoriamente oggetto di programmazione, misurazione e valutazione, tranne nel caso di dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca, il cui comportamento organizzativo dovrà essere misurato e valutato sempre comunque con riferimento a 4 aree di competenza.

## DEFINIZIONE OBIETTIVI

Responsabile della programmazione

Valutato

DATA

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO .....



## 2.2. Modalità di attribuzione del punteggio.

### 2.2.1 Ripartizione del punteggio disponibile (*performance* organizzativa e *performance* individuale)

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

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: 60/60 punti (sezione 1/2 della scheda).

I punti attribuiti alla *performance* operativa possono riguardare:

- obiettivi previsti dalla direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (obiettivi di *performance* organizzativa) che sono da qualificarsi come "prioritari";
  - obiettivi previsti in altri documenti di programmazione (es. nelle schede di bilancio) 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 il miglioramento dell'attività ordinaria) che possono essere qualificati come "prioritari".
- comportamento organizzativo: 40/40 punti (sezione 2/2 della scheda).

I punti attribuiti ai comportamenti organizzativi sono ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra 4 (di cui il numero 1. obbligatorio) delle 7 aree di competenza ritenute dal valutatore adeguate a descrivere le prestazioni attese dal dirigente, in coerenza con l'incarico dirigenziale attribuito. Il punteggio massimo conseguibile è pari a 10 per ciascuna delle 4 aree di competenza. 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.

La *performance* organizzativa attiene al livello di conseguimento degli obiettivi assegnati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo con le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione previste dal comma 2, dell'articolo 7, del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, ai sensi dell'articolo 8 del D.Lgs. 150/2009 e dell'articolo 10 del predetto DPCM. Sul punto si rimanda anche al precedente par. 1.1.

Ai fini della misurazione della *performance* organizzativa occorre fare riferimento al livello di conseguimento degli obiettivi assegnati con le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione che sono riportati nella sezione "*performance* operativa" della scheda di programmazione. Detti obiettivi devono essere programmati obbligatoriamente dai Capi dei Dipartimenti, dai Capi degli Uffici autonomi e dai Coordinatori delle Strutture di missione, con indicatori e *target* definiti sulla base di quelli previsti nelle direttive per l'azione amministrativa e la gestione, sono monitorati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai sensi del comma 3 dell'articolo 7 del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, e sono oggetto di rendicontazione, ai sensi dei commi 4 e 5 del predetto articolo. Detti obiettivi devono essere programmati dagli altri dirigenti dei Dipartimenti, Uffici autonomi e Strutture di missione che concorrono al loro conseguimento per misurare e valutare lo specifico contributo alla realizzazione degli obiettivi di direttiva.

Il totale dei punteggi programmati per obiettivi di direttiva nella sezione "*performance* operativa" della scheda di programmazione deve essere pari ad almeno 51 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 del trattamento economico accessorio collegato alla *performance*:

- conseguimento di un livello pari almeno a quello "medio" con riguardo a tutti gli obiettivi qualificati come "prioritari" in sede di programmazione, sicché il conseguimento del livello "basso" o "insufficiente" per uno soltanto degli obiettivi prioritari non consente l'erogazione, anche parziale, della premialità;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60/100.



A partire dalle due condizioni minimali per l'assegnazione del trattamento economico accessorio collegato alla *performance* prima descritte (60/100 e conseguimento di un livello pari almeno a quello "medio" con riguardo a tutti gli obiettivi qualificati come "prioritari" in sede di programmazione), ai punteggi conseguiti nelle schede di misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti corrispondono le seguenti fasce di merito.

**Tabella 1**

A	B
<b>Punteggio complessivo conseguito nella scheda di misurazione e valutazione della <i>performance</i></b>	<b>Fasce di merito</b>
da 91 punti a 100 punti	a) fascia di merito alta, corrispondente a un grado di realizzazione delle <i>performance</i> pari al 100%;
da 80 punti a 90 punti	b) fascia di merito media, corrispondente a un grado di realizzazione delle <i>performance</i> pari all'80%;
da 60 punti a 79 punti	c) fascia di merito bassa, corrispondente a un grado di realizzazione delle <i>performance</i> pari al 60%;
inferiore a 60 punti	d) fascia di merito corrispondente ad un grado di realizzazione delle <i>performance</i> inferiore al 60%, che non dà luogo alla attribuzione di alcun trattamento economico accessorio collegato alla <i>performance</i> individuale.

Le premialità, a titolo di *performance* individuale e a titolo di *performance* organizzativa, sono corrisposte ai dirigenti di I fascia e di II fascia in relazione alle fasce di merito dalla contrattazione collettiva, che garantisce che alla differenziazione dei giudizi corrisponda l'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 150 del 2009.

Tale diversificazione è definita secondo le modalità previste dall'art. 40 del D.Lgs. 165 del 2001, e in modo da consentire che già la corresponsione del trattamento economico connesso alla *performance* conseguita nell'anno 2021 sia effettuata secondo quanto previsto dal presente SMVP al termine del connesso processo di valutazione, che sarà completato, con riguardo a tutto il personale della PCM, entro il 25 marzo del 2022.

Le fasce di merito sono modulate sulla base della circostanza che le prestazioni di alto profilo non sono circoscrivibili a *performance* necessariamente pari al punteggio massimo conseguibile (100 punti).

Nel contratto collettivo nazionale di lavoro del personale dirigenziale del comparto autonomo della PCM, relativo al triennio 2016-2018, e nei successivi contratti vengono stabilite modalità e tempistiche di ripartizione, al personale dirigenziale di prima e di seconda fascia, delle

eventuali eccedenze delle risorse stanziare per l'erogazione delle premialità connesse al raggiungimento, anche parziale, degli obiettivi di *performance*.

### **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 sezione "*performance operativa*", gli stessi dovrebbero essere quanto più possibile puntuali. Ciò significa che il sistema di calcolo e i parametri di riferimento andrebbero individuati in modo da consentire un ancoraggio a elementi di carattere oggettivo<sup>1</sup>, 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 della *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, 0.8, 0.6 e 0.

La valutazione del livello di rendimento raggiunto è effettuata in base a modalità di calcolo predefinite, che associano, ad esempio, ad ogni fascia di *performance* 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 moltiplicato per il peso ponderato della valutazione.

---

<sup>1</sup> Ad esempio: percentuale di costi ridotti rispetto a quanto programmato; percentuale di realizzazione dei volumi di attività preventivati *etc.*

### ESEMPIO

Se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e atteso che le fasce di merito hanno un peso pari a 1.0, 0.8, 0.6 e 0, i relativi punteggi associati sono calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione "alto" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi pari al 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):  $5 \times 0.8 = 4$ ;
- livello di valutazione "basso" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra il 50% e l'80% di quella programmata):  $5 \times 0.6 = 3$ ;
- livello di valutazione "insufficiente" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi inferiore al 50% di quella programmata):  $5 \times 0 = 0$ .

Ai fini dell'attribuzione di livelli di *performance* operativa qualificati come "eccellente" per singoli obiettivi di *performance* operativa, occorre che il valutato consegua risultati superiori rispetto ai *target* riportati, in fase di programmazione, nella fincatura "alto".

Ad esempio, nel caso di indicatori concernenti il rispetto della tempistica di produzione degli *output*, occorre che il valutato realizzi quanto programmato in anticipo rispetto alle scadenze stabilite in fase di programmazione degli obiettivi (come riportate nella fincatura "alto"); nel caso di indicatori di *outcome* occorre che il valutato realizzi *target* di impatto superiori rispetto a quelli programmati (come riportati nella fincatura "alto"); nel caso di indicatori relativi alla quantità e/o alla qualità degli *output* occorre che il valutato consegua *target* quantitativi e/o qualitativi superiori rispetto a quelli programmati (come riportati nella fincatura "alto").

Il peso ponderato del conseguimento di un livello di *performance* operativa "eccellente" è pari a 1. Il conseguimento di un livello di *performance* operativa "eccellente" concorre ai fini dell'eventuale inserimento del valutato nella quota del personale che si colloca nel livello di *performance* eccellente di cui all'articolo 6 del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, secondo le modalità espone nel successivo paragrafo 6.

#### 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 che dovrà attenersi a quanto riportato nell'ALLEGATO 1 *Dizionario dei comportamenti organizzativi e descrittori dei livelli di*

*performance osservabili*, nei limiti massimi del punteggio attribuibile per ciascuno dei comportamenti selezionati fra i 7 previsti, di cui uno obbligatorio (1. *Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato*).

I livelli previsti per la misurazione della *performance* per ciascuno dei comportamenti selezionati fra i 7 previsti, di cui uno obbligatorio sono:

- Insufficiente
- Parzialmente adeguato
- Adeguato
- Ottimo
- Eccellente

Con riguardo sempre a questa macro-area, il valutatore dovrà tener conto anche 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 o cambi 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* è 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 richiedono 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 attivare 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, pur adottando iniziative adeguate, problemi oggettivi ed 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 valutati 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, per gli obiettivi di direttiva ciascuna scadenza di ogni fase intermedia può 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. 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.

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 programmatore/valutatore 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 programmatore/valutatore 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 programmatore/valutatore e valutato sull'andamento della *performance* individuale nell'anno in corso, su eventuali eventi ostativi verificatisi 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 è strutturato secondo una logica *bottom-up* che si avvia con la valutazione dei risultati conseguiti dal personale delle categorie A e B da parte dei propri dirigenti, seguendo successivamente la scala gerarchica fino alla valutazione dei Capi dei Dipartimenti, dei Capi degli Uffici autonomi e dei Coordinatori delle Strutture di missione affidate al Segretario generale o alle Autorità politiche. Il processo di valutazione deve concludersi entro il 25 marzo dell'anno solare successivo a quello di programmazione.

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

La raccolta di tali dati è coordinata dall'UCI, 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 PCM;
- relativamente agli obiettivi individuati nell'ambito dei contratti individuali, 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 operanti presso l'amministrazione<sup>2</sup>;
- relativamente ai comportamenti organizzativi, la rilevazione si fonda sulla valutazione espressa direttamente dal responsabile della valutazione, tenuto conto anche 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 la fornitura dei dati rilevati.

Con riferimento al comportamento organizzativo, al contrario, si ritiene che la soluzione più idonea sia quella di affidare tale compito direttamente al responsabile della valutazione, il quale è tenuto ad applicare coerentemente i descrittori riportati nel dizionario dei comportamenti organizzativi (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

---

<sup>2</sup> Come il sistema di contabilità analitica, nel caso in cui, ad esempio, l'obiettivo riguardi la riduzione di costi.



l'eventuale colloquio finale (prima metà del mese di 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 l'osservazione professionale e l'annotazione dei fatti e degli elementi significativi che possono essere utilizzati in sede di colloquio finale. Il livello di *performance* rilevato con riguardo ai comportamenti organizzativi deve essere assegnato in base a comportamenti osservabili e riscontrabili. Ai fini della misurazione e valutazione della *Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato* (1.) al dirigente valutato, quest'ultimo dovrà relazionare circa i criteri utilizzati per la programmazione e la valutazione degli obiettivi assegnati al personale dallo stesso coordinato, tramite apposito *report*.



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

---

La predisposizione delle schede di valutazione è effettuata dal valutato, con il supporto e coordinamento dell'UCI. L'attività conclusiva del valutatore è eventualmente supportata dall'UCI in vista dell'esame degli elementi di valutazione acquisiti.

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

Il 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 del valutato e nella documentazione trasmessa, il responsabile della valutazione 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 (da tale computo vanno esclusi i giorni di ferie o i permessi eventualmente già accordati e quelli di malattia), 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 (da tale computo vanno esclusi i giorni di ferie o i permessi eventualmente già accordati e quelli di malattia), anche a seguito di un eventuale confronto rispetto al punteggio attribuito. Detto confronto potrà svolgersi con la partecipazione di un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato e/o con la partecipazione dell'UCI, qualora il valutato medesimo o il valutatore ne chieda la presenza. In nessun caso la valutazione può essere modificata *in pejus*.

Infine, allo scopo di garantire una supervisione complessiva del processo di valutazione, la scheda è inviata 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 l'applicazione omogenea del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

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

Fermo restando che ciascun valutatore deve tendenzialmente attenersi, nell'attribuzione ai dirigenti valutati di livelli di *performance* rientranti nella fascia "eccellente", al limite massimo del 20% previsto dall'articolo 6 del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, la Conferenza dei Capi Dipartimento della PCM si riunisce di norma annualmente prima del mese di marzo per la valutazione complessiva delle ipotesi di attribuzione delle *performance* qualificate come eccellenti al personale dirigenziale in servizio presso la PCM, tenuto anche conto del livello di differenziazione delle valutazioni e del grado di utilizzo della valutazione massima.

In ragione di quanto esposto, la *maggiorazione del trattamento economico accessorio legato alla performance individuale* del personale rientrante nella fascia "eccellente" viene attribuita, su proposta dei vertici delle strutture generali, tenendo conto che, in ogni caso, non può essere superiore al 20% rispetto al massimo ottenibile in assenza della maggiorazione.

L'UCI, oltre a presidiare il corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione della *performance*, fornisce il necessario supporto metodologico e informativo.

Gli esiti delle attività di valutazione del personale dirigenziale delle singole strutture generali della PCM vanno trasmessi dai rispettivi Capi all'UCI che, una volta verificate dal punto di vista metodologico, le trasmette al Dipartimento per il personale per la corresponsione delle eventuali premialità e per le altre attività di competenza.

## 6. VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INDIVIDUAZIONE DELLE ECCELLENZE

---

L'articolo 6 del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, ha statuito che il Sistema di misurazione e valutazione definisce il livello di *performance* ritenuto eccellente, che corrisponde al conseguimento di risultati superiori rispetto a quanto stabilito in fase di programmazione. E, inoltre, che:

- la quota di personale che si colloca nel livello di *performance* eccellente non può superare il 20 per cento del personale, sia per il livello dirigenziale sia per il livello non dirigenziale;
- la contrattazione collettiva garantisce, a parità di risorse, una maggiorazione del trattamento economico accessorio legato alla *performance* individuale del personale che si colloca nel livello di *performance* eccellente in misura non superiore al 20% rispetto al massimo ottenibile in assenza della maggiorazione.

In ragione delle indicazioni contenute nel predetto articolo del DPCM 28 dicembre 2020, n. 185, si definisce la quota di personale che si colloca nel livello di *performance* "eccellente" secondo il criterio qui descritto:

- la condizione affinché un dirigente possa rientrare nella fascia delle eccellenze è il conseguimento di un punteggio finale complessivo, riportato nella scheda di valutazione della *performance* individuale, pari a 100/100;
- in caso di *ex-aequo* si prende in considerazione il punteggio complessivo degli obiettivi di *performance* operativa nei quali si è conseguito "alto ed eccellente". Rientrano nella fascia delle eccellenze i dirigenti che conseguano il maggiore punteggio finale relativo a obiettivi valutati con "alto ed eccellente" (es. qualora il dirigente A consegua nella sezione *performance* operativa un punteggio finale pari a 60, di cui 55 punti relativi a obiettivi valutati con "alto ed eccellente", mentre il dirigente B consegua un punteggio finale pari sempre a 60, di cui 30 punti relativi a obiettivi valutati con "alto ed eccellente", il dirigente A rientra nella fascia delle eccellenze).

## 7. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

---

La procedura di conciliazione è volta a risolvere eventuali disaccordi in merito alla valutazione attribuita e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale da parte del valutato.

Ciascun dirigente di prima fascia e di seconda fascia della PCM può attivare la procedura 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 anche se non condivisa dal valutato e firmata "per presa visione" da quest'ultimo.

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.

### *I Collegi di conciliazione*

Per dirimere eventuali disaccordi sul giudizio finale di valutazione attribuito al valutato e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale sono costituiti due Collegi di conciliazione:

1. il "Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di prima fascia della PCM," finalizzato a dirimere eventuali disaccordi sul giudizio finale di valutazione attribuito a un dirigente di prima fascia della PCM;
2. il "Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di seconda fascia della PCM", finalizzato a dirimere eventuali disaccordi sul giudizio finale di valutazione attribuito a un dirigente di seconda fascia della PCM.

Il "Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di prima fascia della PCM" è composto da un Capo Dipartimento, con funzione di Presidente, da due dirigenti di prima fascia e da due componenti supplenti, scelti tra i dirigenti di prima fascia, nominati per tre 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 delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di prima fascia della PCM” 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 entrambi 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 uno o più componenti del Collegio scelti tra i dirigenti di prima fascia della PCM. Nelle more dell’eventuale sostituzione di uno o più componenti del Collegio (ricorso ai componenti supplenti o nomina di uno o più componenti del Collegio da parte del Segretario generale), i termini previsti per la conclusione della procedura di conciliazione sono sospesi.

Il “Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di prima fascia della PCM” può adottare un regolamento interno che disciplina il proprio funzionamento, qualora non previsto dal decreto del Segretario generale della PCM, da approvarsi e eventualmente modificarsi con la maggioranza di due componenti effettivi del Collegio di conciliazione, di cui uno con funzioni di Presidente.

Il “Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di seconda fascia della PCM” è composto da:

- un Capo Dipartimento, con funzione di Presidente;
- un dirigente di prima fascia;
- un dirigente di seconda fascia.
- due componenti supplenti, uno scelto tra i Capi Dipartimento e l’altro tra i dirigenti di seconda fascia.

I componenti effettivi e supplenti del “Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di seconda fascia della PCM” sono nominati per tre anni con decreto del Segretario generale della PCM.

Nel caso in cui, con riguardo a singole procedure di conciliazione, un componente effettivo 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 così sostituito:

- se Capo Dipartimento o dirigente di prima fascia, dal componente supplente Capo Dipartimento;
- se dirigente di seconda fascia, dal componente supplente dirigente di seconda fascia.

Nell'eventualità che 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 uno o più componenti del Collegio scelti tra i Capi Dipartimento o i dirigenti di seconda fascia della PCM, di modo che nella composizione del Collegio sia sempre presente un componente dirigente di seconda fascia. Nelle more dell'eventuale sostituzione di uno o più componenti del Collegio (ricorso ai componenti supplenti o nomina di uno o più componenti del Collegio da parte del Segretario generale), i termini previsti per la conclusione della procedura di conciliazione sono sospesi.

Il "Collegio di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della *performance* dei dirigenti di seconda fascia della PCM" può adottare un regolamento interno che disciplina il proprio funzionamento, qualora non previsto dal decreto del Segretario generale della PCM, da approvarsi e eventualmente modificarsi con la maggioranza di due componenti effettivi del Collegio di conciliazione, 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 (da tale computo vanno esclusi i giorni di ferie o i permessi eventualmente già accordati 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.

Il valutato, che abbia attivato la procedura di conciliazione, può farsi eventualmente assistere, in tutte le fasi del procedimento di conciliazione, da un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o conferisce mandato e/o da un difensore di fiducia. In nessun caso, esperita la procedura di conciliazione, la valutazione può essere modificata *in pejus*.

L'istanza di conciliazione presentata dal valutato dovrà essere corredata da adeguate motivazioni e integrazioni. L'istanza dovrà essere trasmessa al valutatore e al Collegio di conciliazione utilizzando modalità tracciabili.

Il valutatore, nei 10 giorni lavorativi successivi alla ricezione dell'istanza (da tale computo vanno esclusi i giorni di ferie o i permessi eventualmente già accordati 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.

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 e/o un difensore di fiducia del valutato.

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 (da tale computo vanno esclusi i giorni di ferie o i permessi eventualmente già accordati 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 solo "per presa visione", all'UCI e al Dipartimento per il personale ai fini del versamento a congruaggio della premialità aggiuntiva riconosciuta al valutato.

La procedura di conciliazione dovrà concludersi entro 35 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, del Capo dell'Ufficio equiparato o del Coordinatore della Struttura di missione del valutatore e del valutato.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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

.....

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA (sez. 1 / 2)**

**Obiettivo 1/n**

Tipo Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario

Descrizione obiettivo .....

Indicatore previsto .....

Modalità di misurazione .....

**Peso ponderato del rendimento**

Alto ed Eccellente = 1.0    Alto= 1.0    medio=0.8    basso=0.6    insufficiente = 0  
 ....    .....    ....    .....    .....

Descrizione dei risultati conseguiti:

Punteggio programmato:

Punteggio conseguito:

**Obiettivo x/n**

Tipo Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario

Descrizione obiettivo .....

Indicatore previsto .....

Modalità di misurazione .....

**Peso ponderato del rendimento**

Alto ed Eccellente = 1.0    Alto= 1.0    medio=0.8    basso=0.6    insufficiente = 0  
 ....    .....    ....    .....    .....

Descrizione dei risultati conseguiti:

Punteggio programmato:

Punteggio conseguito:

**Obiettivo n**

Tipo Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario

Descrizione obiettivo .....

Indicatore previsto .....

Modalità di misurazione .....

**Peso ponderato del rendimento**

Alto ed Eccellente = 1.0    Alto= 1.0    medio=0.8    basso=0.6    insufficiente = 0  
 ....    .....    ....    .....    .....

Descrizione dei risultati conseguiti:

Punteggio programmato:

Punteggio conseguito:





**Punteggi conseguiti relativi a obiettivi valutati con “Alto ed eccellente” .....**

NB i punteggi totali programmati per obiettivi di *performance* organizzativa “prioritari” devono essere stati pari ad almeno 51 punti.

Per i dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca si rimanda al par. 1.1.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (sez. 2 / 2)**

**COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

<b>Area di competenza</b>	<b>Punteggio programmato</b>	<b>Punteggio conseguito</b>
1. Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato (obbligatorio)	....	...
2. Domina i contenuti	....	...
3. Gestisce adeguatamente responsabilità e rischi	....	...
4. Gestisce il tempo	....	...
5. Realizza risultati	....	...
6. Sviluppa relazioni	....	...
7. Esercita la <i>leadership</i> e cura lo sviluppo dell'organizzazione	....	...

NB In sede di programmazione devono essere state prese in considerazione 4 delle 7 aree di competenza previste, di cui la prima (Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato) obbligatoriamente oggetto di programmazione, misurazione e valutazione, tranne nel caso di dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca, il cui comportamento organizzativo dovrà essere misurato e valutato sempre comunque con riferimento a 4 aree di competenza.

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

**Il valutatore**

.....

**Data**

.....

**EVENTUALI**

**OSSERVAZIONI**.....

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



Valutato  
Per accettazione

oppure

Per presa visione

.....

.....

DATA

.....

RESOCONTO DELL'EVENTUALE CONFRONTO RISPETTO AL PUNTEGGIO ATTRIBUITO

.....

SI CONFERMA LA VALUTAZIONE FINALE

Responsabile della valutazione

.....

DATA

.....

Valutato

Per accettazione

oppure

Per presa visione

.....

.....

DATA

.....

Oppure

LA VALUTAZIONE FINALE È MODIFICATA COME SEGUE:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE**

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

.....

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA (sez. 1 / 2)**

**Obiettivo 1/n**  
**Tipo** Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario   
**Descrizione obiettivo** .....  
**Indicatore previsto** .....  
**Modalità di misurazione** .....  
**Peso ponderato del rendimento**  
 Alto ed Eccellente = 1.0    Alto= 1.0    medio=0.8    basso=0.6    insufficiente = 0  
       ....                    .....                    .....                    .....                    .....

**Descrizione dei risultati conseguiti:**  
**Punteggio programmato:**  
**Punteggio conseguito:**

**Obiettivo x/n**  
**Tipo** Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario   
**Descrizione obiettivo** .....  
**Indicatore previsto** .....  
**Modalità di misurazione** .....  
**Peso ponderato del rendimento**  
 Alto ed Eccellente = 1.0    Alto= 1.0    medio=0.8    basso=0.6    insufficiente = 0  
       ....                    .....                    .....                    .....                    .....

**Descrizione dei risultati conseguiti:**  
**Punteggio programmato:**  
**Punteggio conseguito:**

**Obiettivo n**  
**Tipo** Direttiva/altri Atti di programmazione/Contratto/Altro - Prioritario   
**Descrizione obiettivo** .....  
**Indicatore previsto** .....  
**Modalità di misurazione** .....  
**Peso ponderato del rendimento**  
 Alto ed Eccellente = 1.0    Alto= 1.0    medio=0.8    basso=0.6    insufficiente = 0  
       ....                    .....                    .....                    .....                    .....

**Descrizione dei risultati conseguiti:**  
**Punteggio programmato:**  
**Punteggio conseguito:**

**Punteggi conseguiti relativi a obiettivi valutati con "Alto ed eccellente" .....**

NB i punteggi totali programmati per obiettivi di *performance* organizzativa "prioritari" devono essere stati pari ad almeno 51 punti.  
 Per i dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca si rimanda al par. 1.1.



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (sez. 2 / 2)

<b>COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>		
<b>Area di competenza</b>	Punteggio programmato	Punteggio conseguito
1. Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato (obbligatorio)	....	...
2. Domina i contenuti	....	...
3. Gestisce adeguatamente responsabilità e rischi	...	...
4. Gestisce il tempo	....	...
5. Realizza risultati	....	...
6. Sviluppa relazioni	....	...
7. Esercita la <i>leadership</i> e cura lo sviluppo dell'organizzazione	....	...
<p>NB In sede di programmazione devono essere state prese in considerazione 4 delle 7 aree di competenza previste, di cui la prima (Capacità di programmazione e di valutazione del personale assegnato) obbligatoriamente oggetto di programmazione, misurazione e valutazione, tranne nel caso di dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca, il cui comportamento organizzativo dovrà essere misurato e valutato sempre comunque con riferimento a 4 aree di competenza.</p>		

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

**Il valutatore**

.....

**Data**

.....

**EVENTUALI**

**OSSERVAZIONI.....**

.....

.....

.....

Valutato

Per accettazione

.....

oppure

Per presa visione

.....

DATA

.....

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

**1. CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO (OBBLIGATORIO)**

Livello	Descrittore
<b>INSUFFICIENTE</b>	Si riscontrano considerevoli carenze nella programmazione, nel monitoraggio degli obiettivi e nella individuazione dei correlati strumenti di misurazione.
	Nell'organizzare e coordinare il personale e i carichi di lavoro non è riuscito a garantire il presidio dell'unità organizzativa alle sue dirette dipendenze.
	Si riscontrano considerevoli carenze nel processo di valutazione del personale coordinato/assegnato, nella differenziazione dei giudizi e nella promozione del merito.
<b>PARZIALMENTE ADEGUATO</b>	Si riscontrano alcune carenze nella programmazione, nel monitoraggio degli obiettivi e nella individuazione dei correlati strumenti di misurazione.
	Nell'organizzare e coordinare il personale e i carichi di lavoro non sempre è riuscito a garantire il presidio dell'unità organizzativa alle sue dirette dipendenze.
	Si riscontrano alcune carenze nel processo di valutazione del personale coordinato/assegnato, nella differenziazione dei giudizi e nella promozione del merito.
<b>ADEGUATO</b>	Definisce in maniera coerente la programmazione e il monitoraggio degli obiettivi e i correlati strumenti di misurazione.
	Organizza e coordina il personale e i carichi di lavoro così da consentire il quasi costante presidio dell'unità organizzativa alle sue dirette dipendenze.
	Il processo di valutazione del personale coordinato o assegnato è appropriato per la valorizzazione delle risorse e la differenziazione dei giudizi sulla <i>performance</i> tenendo conto della promozione del merito.
<b>OTTIMO</b>	Programma in maniera pienamente coerente la realizzazione degli obiettivi e i correlati strumenti di misurazione.
	Organizza e coordina il personale e i carichi di lavoro così da consentire il presidio dell'unità organizzativa alle sue dirette dipendenze.
	Il processo di valutazione del personale coordinato o assegnato è coerente con la valorizzazione delle risorse, la differenziazione dei giudizi sulla <i>performance</i> e tenendo conto della promozione del merito.

<b>ECCELLENTE</b>	<p>Programma in maniera efficace la realizzazione degli obiettivi e i correlati strumenti di misurazione.</p>
	<p>Organizza e coordina il personale equilibrando efficacemente i carichi di lavoro e garantisce con equità il presidio costante dell'unità organizzativa alle sue dirette dipendenze.</p>
	<p>Il processo di valutazione del personale coordinato o assegnato è pienamente coerente con la valorizzazione delle risorse, la differenziazione dei giudizi sulla <i>performance</i> e tenendo conto della promozione del merito.</p>

## 2. DOMINA I CONTENUTI

Livello	Descrittore
<b>INSUFFICIENTE</b>	Non coglie gli aspetti teorici, pratici e metodologici dei temi affidatigli.
	Ha difficoltà nell'individuare e verificare le informazioni necessarie per il proprio lavoro.
<b>PARZIALMENTE ADEGUATO</b>	Coglie parzialmente le implicazioni teoriche, pratiche e metodologiche dei problemi affidategli e ha difficoltà a inserirle in un quadro esplicativo più ampio.
	Si limita a utilizzare fonti informative già in suo possesso.
<b>ADEGUATO</b>	Inquadra in modo appropriato i problemi.
	Reperisce le idonee fonti di informazione.
	Accresce il patrimonio personale di conoscenze utili per lo svolgimento del proprio lavoro.
<b>OTTIMO</b>	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.
<b>ECCELLENTE</b>	Riconfigura i problemi per pervenire a soluzioni innovative.
	Nella soluzione dei problemi utilizza tutti gli «spazi» offerti dal quadro di riferimento (anche normativo), andando oltre i confini della propria amministrazione.
	Struttura, trasferisce e capitalizza le conoscenze, guidando il <i>team</i> alla soluzione di problemi complessi che richiedono una pluralità di approcci.

### 3. 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 <i>standard</i> 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 <i>stress</i> .
	Apprende dagli insuccessi e mette in atto azioni per evitare che si ripetano.
ECCELLENTE	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.



#### 4. GESTISCE IL TEMPO

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



## 5. REALIZZA RISULTATI

Livello	Descrittore
<b>INSUFFICIENTE</b>	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.
<b>PARZIALMENTE ADEGUATO</b>	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.
<b>ADEGUATO</b>	Va oltre l'esecuzione del compito affidatogli, superando ostacoli e cogliendo opportunità per migliorare l' <i>output</i> richiesto.
	Comprende le evoluzioni del contesto e si attiva autonomamente per modificare le priorità operative al fine di conseguire i risultati previsti.
<b>OTTIMO</b>	Prende iniziative per migliorare la qualità dell' <i>output</i> sotto la propria responsabilità, utilizzando al meglio le risorse disponibili.
	Interpreta le sequenze procedurali riconducendole sempre alla «ratio» per cui sono state previste.
	Verifica il raggiungimento dei risultati e l'impatto esterno.
<b>ECCELLENTE</b>	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' <i>output</i> .
	Promuove una cultura del risultato all'interno dell'organizzazione, stimolando il rispetto dei tempi, degli <i>standard</i> 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.



## 6. SVILUPPA RELAZIONI

Livello	Descrittore
<b>INSUFFICIENTE</b>	Non fa alcuno sforzo per entrare in una relazione proficua con gli interlocutori.
<b>PARZIALMENTE ADEGUATO</b>	Mantiene rapporti in maniera episodica e non sempre efficace.
	Lo stile e i contenuti della comunicazione non sono correttamente calibrati in funzione degli interlocutori.
<b>ADEGUATO</b>	Consolida rapporti basati sulla riconosciuta credibilità professionale.
	Interpreta correttamente interessi e obiettivi degli interlocutori.
<b>OTTIMO</b>	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.
<b>ECCELLENTE</b>	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.

## 7. ESERCITA LA LEADERSHIP E CURA LO 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.





## Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento/Ufficio autonomo/Struttura di missione<sup>1</sup>  
PROCEDURA DI VALUTAZIONE IN MODALITÀ SEMPLIFICATA

per il periodo dal \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_ al \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_

Alle ore .....del giorno .....ha inizio la riunione tra il<sup>2</sup>..... ed il<sup>3</sup>.....

All'ordine del giorno è la valutazione dell'attività svolta e dei risultati raggiunti dal Cons./dott.<sup>4</sup>..... - in qualità di<sup>5</sup>..... – in merito agli obiettivi programmati secondo le specifiche modalità previste, in casi particolari, per il periodo di servizio svolto, dal.....al....., presso il/la<sup>6</sup>....., con l'attribuzione del relativo punteggio, al fine della successiva attribuzione della retribuzione di risultato.

Detti obiettivi riguardano:<sup>7</sup>

- 1)
- 2)

Il<sup>8</sup> ..... espone al valutatore i risultati raggiunti sui predetti obiettivi, presentando<sup>9</sup>..... riguardante l'attività svolta in merito ai citati obiettivi, durante il periodo in considerazione.

Il<sup>10</sup> ....., 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;

Nell'ambito delle attività svolte di cui alla performance operativa quelle relative a <sup>11</sup>..... sono da ricomprendersi nell'ambito della performance organizzativa del valutato

1 Indicare la denominazione della Struttura generale di riferimento del processo di valutazione.

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

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

4 Nome del dirigente valutato.

5 Specificare l'incarico del valutato.

6 Indicare il nome della Struttura generale di riferimento.

7 Descrivere sinteticamente gli obiettivi programmati, indicandone anche il tipo (direttiva, contratto, attività ordinaria etc.).

8 V. nota 4.

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

10 Nome del soggetto valutatore.

11 Specificare



Il<sup>12</sup> ..... accetta il predetto punteggio attribuitogli.  
Oppure "per presa visione"<sup>13</sup>

Letto, confermato e sottoscritto  
Roma,

Il Responsabile della valutazione  
.....

Il Dirigente valutato  
accetta  
.....

Per presa visione  
.....

NOTE: .....

RESOCONTO DELL'EVENTUALE CONFRONTO RISPETTO AL PUNTEGGIO ATTRIBUITO  
.....

SI CONFERMA LA VALUTAZIONE FINALE

Responsabile della valutazione  
.....

DATA  
.....

Valutato  
Per accettazione  
.....

oppure

Per presa visione  
.....

DATA  
.....

Oppure

LA VALUTAZIONE FINALE È MODIFICATA COME SEGUE:

punteggio complessivo: \_\_\_\_/100, così ripartito:

- performance operativa: \_\_\_\_/60;
- comportamento organizzativo: \_\_\_\_/40;

Il valutatore  
.....

Data  
.....

EVENTUALI OSSERVAZIONI.....  
.....  
.....  
.....

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



Valutato  
Per accettazione

.....

oppure

Per presa visione

.....

DATA

.....