

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

**SISTEMA PER LA VALUTAZIONE
DELLA DIRIGENZA**



ANNO 2004

Indice

1. Finalità del sistema di valutazione	p. 3
2. Caratteristiche del sistema di valutazione	p. 5
<i>2.1 Elementi di valutazione</i>	p. 5
<i>2.2 Modalità di attribuzione del punteggio</i>	p. 10
3. Meccanismi di comunicazione sull'attività svolta e possibilità di cause giustificative del mancato raggiungimento di un obiettivo prestabilito	p. 16
4. Valutazione del risultato conseguito	p. 23
5. Professionalità e competenze del dirigente	p. 24
6. Fase di valutazione, partecipazione del valutato, comunicazione degli esiti della valutazione	p. 24
Modulistica	p.p. I - VI

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

1. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

L'Ufficio per il controllo interno ha predisposto un progetto per la realizzazione di un sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La soluzione proposta si presenta come un processo di valutazione che accompagna tutto il ciclo gestionale dell'amministrazione, muovendo dall'esigenza di procedere ad analisi quantitative e qualitative dei rendimenti conseguiti e tenendo costantemente presenti le caratteristiche del contesto socio-professionale interno.

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

Il modello inizialmente ipotizzato teneva conto dei 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 valutazione¹.

Con la presente revisione si è voluto compiere un primo passo in avanti nello sviluppo e nel miglioramento del sistema di valutazione della dirigenza, integrando tali principi con :

- ☞ la valutazione della qualità delle prestazioni rese;
- ☞ l'individuazione della professionalità e delle competenze possedute dal dirigente.

In questo modo, il processo di valutazione serve, non solo a:

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

ma anche a :

- ☞ promuovere il miglioramento continuo della qualità delle prestazioni.

Pertanto, lo sforzo principale dell'Ufficio per il controllo interno è orientato a ricondurre la valutazione dei dirigenti a modalità di lavoro centrate sulla programmazione dei propri obiettivi e sulla qualità delle prestazioni, 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

¹ Per responsabile della valutazione si intende:

per il Segretariato generale: il Segretario generale o i Vicesegretari generali delegati per i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché per i Capi delle strutture di missione; i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché quelli delle strutture di missione rispettivamente per i Dirigenti di I fascia o di II fascia da loro coordinati; i Dirigenti di I fascia capi degli Uffici interdipartimentali per i dirigenti di II fascia.

Per le strutture esterne al Segretariato generale: il Ministro, per il Capo Dipartimento; il Capo Dipartimento, per i dirigenti di I fascia; i dirigenti di I fascia, per i dirigenti di II fascia.

conseguire, attraverso un meccanismo di dialogo e di monitoraggio delle attività durante il periodo di valutazione considerato.

La sua applicazione sarà sostenuta nel tempo attraverso adeguate attività di comunicazione e di formazione, che consentiranno di diffondere quanto più possibile i valori organizzativi alla base del processo di valutazione, di supportare la conoscenza delle metodologie adottate e di orientare comportamenti e atteggiamenti dei soggetti coinvolti.

2. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

2.1 ELEMENTI DI VALUTAZIONE

Si deve tener conto che presupposti necessari per il processo di valutazione della dirigenza sono la conclusione della sessione di bilancio e l'emanazione della direttiva per l'azione amministrativa.

Pertanto, solo successivamente, il dirigente di I fascia potrà definire gli ambiti di misurazione e delle *performance*, oggetto della valutazione annuale, negoziandoli nell'ambito di appositi incontri con il Segretario generale, con il Ministro o con il capo del Dipartimento, con l'ausilio dell'Ufficio per il controllo interno².

² Conformemente a quanto indicato nella nota n. 1:

per il Segretariato generale: il Segretario generale o i Vicesegretari generali delegati negoziano gli obiettivi con i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché con i Capi delle strutture di missione; i Capi dei Dipartimenti e degli Uffici equiparati, nonché quelli delle strutture di missione negoziano gli obiettivi rispettivamente con i Dirigenti di I fascia o di II fascia da loro coordinati; i Dirigenti di I fascia capi degli Uffici interdipartimentali negoziano con i dirigenti di II fascia.

Per le strutture esterne al Segretariato generale: il Ministro negozia gli obiettivi con il Capo Dipartimento; il Capo Dipartimento negozia gli obiettivi con i dirigenti di I fascia; i dirigenti di I fascia negoziano gli obiettivi con i dirigenti di II fascia da loro coordinati.

Le due fasi di negoziazione dovrebbero concludersi con la massima celerità, per consentire la realizzazione ottimale delle attività programmate nell'esercizio considerato.

Nell'ambito di tutte le strutture della Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Ufficio per il controllo interno svolge il ruolo di soggetto terzo rispetto al rapporto valutatore/valutato, con il compito di garantire un'applicazione omogenea del sistema di valutazione e di supportarne l'applicazione sia nella fase iniziale di programmazione che nella fase finale di monitoraggio dei livelli di rendimento conseguiti.

In una fase successiva, il dirigente di prima fascia avvia a sua volta la negoziazione degli obiettivi annuali da attribuire ai dirigenti di II fascia da lui coordinati, in modo da definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

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

Sia per i dirigenti di I fascia che per i dirigenti di II fascia, la valutazione della dirigenza è effettuata con riguardo a tre macroaree :

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

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

- ? gli obiettivi di innovazione/miglioramento previsti dalla direttiva annuale per l'azione amministrativa;
- ? gli obiettivi individuati all'interno del contratto di lavoro individuale;
- ? gli obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all'attività ordinaria.

✍ **Comportamento organizzativo:** in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del dirigente, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e relazionale (l'attenzione è concentrata sul **come** le prestazioni saranno conseguite).

✍ **Qualità della prestazione:** in questo ambito sono prese in considerazione la tempestività, il livello di accuratezza, il livello di approfondimento, il livello di chiarezza, la disponibilità, la rispondenza all'input ricevuto nella gestione delle attività da parte del dirigente.

Le macroaree 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 ([SCHEDA A/B](#)).³

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:

³ Questa scheda, allegata al presente sistema, sostituisce le schede A e B del precedente sistema di valutazione per omogeneità con la procedura informatica in uso nella PCM.

- 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 il progetto proposto alle competenze connesse alla posizione dirigenziale ricoperta dal valutato;
- la **semplicità di misurazione**, riferita alla trasparenza e alla complessità della rilevazione analitica dei risultati delle attività realizzate.

Un livello di programmazione maggiormente dettagliata può essere realizzato, laddove se ne ravvisi l'esigenza, con riferimento ad alcuni obiettivi particolari, utilizzando la modulistica di seguito illustrata.

**OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALI
ANNO...**

Dirigente:	
Dipartimento/Ufficio di appartenenza:	
Obiettivo complessivo di riferimento:	
Obiettivo specifico assegnato al dirigente:	Risorse umane disponibili⁴: Risorse strumentali aggiuntive: Risorse finanziarie disponibili⁵:
Data di inizio prevista:	Data di completamento prevista:
Altri Dipartimenti/Uffici coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo:	
F a s i	
I semestre: ATTIVITA' - gennaio/marzo: - aprile/giugno:	RISULTATI INTERMEDI: - gennaio/marzo: - aprile/giugno:
II semestre: ATTIVITA' - luglio/settembre: - ottobre/dicembre:	RISULTATI INTERMEDI: - luglio/settembre: - ottobre/dicembre:
NOTE:	

⁴ Indicare separatamente le risorse già in dotazione e quelle aggiuntive, specificandone la categoria professionale (area C,B,A).

⁵ Indicare separatamente le risorse già in dotazione e quelle aggiuntive.

2.2 MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO

RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE

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

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

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

✍ **performance "operativa"**: **60** punti

che possono essere ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra:

- ✍ obiettivi di innovazione/miglioramento previsti dalla direttiva annuale per l'azione amministrativa;
- ✍ obiettivi specifici individuati all'interno del contratto di lavoro individuale;
- ✍ obiettivi di mantenimento/miglioramento connessi all'attività ordinaria.

✍ **comportamento organizzativo**: **20** punti

che possono essere ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra:

- ✍ capacità di analisi e programmazione;
- ✍ capacità di relazione e coordinamento;
- ✍ capacità di gestione e realizzazione.

✍ qualità della prestazione: 20 punti

che possono essere ulteriormente ripartiti, in sede di programmazione, tra i seguenti indicatori selezionati in base alle specificità della prestazione:

- ✍ tempestività
- ✍ accuratezza
- ✍ approfondimento
- ✍ chiarezza
- ✍ disponibilità
- ✍ rispondenza all'input ricevuto (richieste e compiti ai quali il dirigente è chiamato a rispondere)
- ✍ orientamento al cambiamento

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

- conseguimento di tutti gli obiettivi qualificati come "prioritari" in sede di programmazione;
- raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a **50**.

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

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

Es. - Se il dirigente di prima fascia ha riportato il punteggio finale pari a 80/100 nel contratto individuale la retribuzione di risultato corrisponde al 20% della retribuzione variabile, il compenso per il risultato sarà corrispondente all'80% del 20% previsto.

Le somme eventualmente inutilizzate a seguito della erogazione del compenso ai destinatari, nonché quelle eventualmente rivenienti da successivi incrementi di dotazione dei fondi, saranno ridistribuite, quale maggiorazione della retribuzione di risultato, in misura eguale tra i dirigenti che abbiano conseguito il punteggio massimo di 100/100. Nel caso in cui nessun dirigente consegua il punteggio massimo, le somme non utilizzate verranno rinviate all'esercizio successivo.

II) per la dirigenza di II fascia:

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

PUNTEGGIO CONSEGUITO	FASCIA DI RISULTATO
50 - 60	Fascia 1: peso ponderato = 0,2
61 - 70	Fascia 2: peso ponderato = 0,4
71 - 80	Fascia 3: peso ponderato = 0,6
81 - 90	Fascia 4: peso ponderato = 0,8
91 - 100	Fascia 5: peso ponderato = 1

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

- Es. - Se nella Fascia 1 il n. di dirigenti fosse pari a 2, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe essere: $2 \times 0,2 = 0,4$;
- se nella Fascia 2 il n. di dirigenti fosse pari a 3, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe essere $3 \times 0,4 = 1,2$;
 - se nella Fascia 3 il n. di dirigenti fosse pari a 6, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe essere $6 \times 0,6 = 3,6$;
 - se nella Fascia 4 il n. di dirigenti fosse pari a 9, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe essere $9 \times 0,8 = 7,2$;
 - se nella Fascia 5 il n. di dirigenti fosse pari a 10, il peso complessivo ad essa attribuito risulterebbe essere $10 \times 1 = 10$.

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

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

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

Fascia 1 = $100.000.000 : 22,4 \times 0,2 = 893.000 \text{ €}$

Fascia 2 = $100.000.000 : 22,4 \times 0,4 = 1.786.000 \text{ €}$

Fascia 3 = $100.000.000 : 22,4 \times 0,6 = 2.679.000 \text{ €}$

Fascia 4 = $100.000.000 : 22,4 \times 0,8 = 3.571.000 \text{ €}$

Fascia 5 = $100.000.000 : 22,4 \times 1 = 4.464.000 \text{ €}$

In questo modo è possibile:

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

MODALITÀ DI MISURAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI

Con riferimento alle modalità di misurazione e agli indicatori individuati all'interno della scheda di programmazione degli obiettivi, la previsione dovrebbe essere quanto più possibile puntuale.

Ciò significa che il sistema di calcolo ed i parametri di riferimento andrebbero individuati in modo da consentire un ancoraggio ad elementi di carattere oggettivo⁶, così da ridurre il margine di discrezionalità connesso alla valutazione dello stato di avanzamento delle attività avviate.

CONNESSIONE PUNTEGGIO - RENDIMENTO

PERFORMANCE OPERATIVA:

La misurazione è collegata a tre fasce di valutazione (alta, media e bassa), a ciascuna delle quali è attribuito un peso.

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

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

⁶ Ad esempio: percentuale di costi ridotti rispetto a quanto programmato; percentuale di realizzazione dei volumi di attività preventivati ecc.

Punteggio attribuito =

punteggio complessivo assegnato all'obiettivo x peso ponderato della valutazione espressa

Es.: se all'obiettivo preso in considerazione sono attribuiti 5 punti, e alle tre fasce di valutazione possibili è assegnato un peso pari, rispettivamente, a 1,0; 0,7 e 0,5, i relativi punteggi associati sarebbero calcolati come di seguito illustrato:

- livello di valutazione "alto" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi pari o maggiore del 100 % di quella programmata): $5 \times 1,0 = 5$;
- livello di valutazione "medio" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra l'81 ed il 100% di quella programmata): $5 \times 0,7 = 3,5$;
- livello di valutazione "basso" (corrispondente, ad esempio, alla realizzazione di una riduzione dei costi compresa tra il 50 e l'80% di quella programmata): $5 \times 0,5 = 2,5$.

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO:

In questo ambito, la misurazione non è più collegata a tre fasce di valutazione (alta, media e bassa), ma il punteggio conseguito nelle varie aree di competenza da parte del dirigente è lasciato alla valutazione del negoziatore, per consentire maggior flessibilità possibile.

QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE:

Le modalità di misurazione sono analoghe a quelle del comportamento organizzativo.

3. MECCANISMI DI COMUNICAZIONE SULL'ATTIVITA' SVOLTA E POSSIBILITA' DI CAUSE GIUSTIFICATIVE DEL MANCATO RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO PRESTABILITO

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 ed importante per favorire la tempestività e la concretezza dell'azione amministrativa, possono, infatti, emergere elementi di criticità, che necessitano di interventi correttivi per non compromettere la realizzazione dei risultati previsti, e che possono comportare la revisione degli obiettivi. Laddove, comunque, le criticità incontrate – in generale e quindi nel complesso dell'attività dell'Ufficio, anche eccedente quella legata agli obiettivi – non implicano la revisione degli obiettivi, è auspicabile che il valutato svolga un'iniziativa di dialogo con l'Ufficio per il controllo interno.

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 una azione standard o programmata, indicando gli accorgimenti e le soluzioni escogitati, e relazionando altresì sui tempi, modi e contenuti del proprio dialogo sia con i dirigenti coinvolti, sia con lo stesso Ufficio per il controllo interno. Queste relazioni periodiche, la cui stesura è una facoltà per il valutato che desidera mettere in luce aspetti specifici e significativi del proprio operato, oltre a costituire l'occasione per evidenziare la capacità di intervento correttivo e di far fronte tempestivamente alle criticità, possono rilevarsi utili al fine di rendere conto, in corso d'anno, di ulteriori rilevanti aspetti: in specie, la effettiva applicazione di eventuali subentrate normative di semplificazione riguardanti l'Ufficio, nonché problemi e soluzioni adottate nell'applicazione dei moduli procedurali della legge n. 241 del 1990. Si sottolinea l'importanza generale di questi ultimi due aspetti, che sono immanenti

all'attività dell'Amministrazione e ne costituiscono un presupposto necessario di qualità operativa.

L'ipotesi normale, dunque, è che criticità nonché potenziali scostamenti dall'obiettivo siano monitorati e, possibilmente, evidenziati con tempestivi interventi e comunicazioni. E' possibile, peraltro, che, pure adottando iniziative adeguate, problemi oggettivi e insorgenze sopravvenute non preventivabili, rendano realistico, se non inevitabile, pervenire ad una adeguata revisione degli obiettivi. Ciò, ovviamente, non si ripercuote di per sé in senso negativo sulla valutazione, specie se farà capo ad un trasparente, tempestivo ed adeguato percorso decisionale intrapreso nel corso dell'attività.

In questo caso, il sistema prevede che a metà del periodo gestionale (mesi di giugno - luglio), la programmazione effettuata al principio dell'anno possa essere soggetta ad un momento di "revisione", supportato dall'Ufficio per il controllo interno, in modo da consentire di ricalibrare gli obiettivi operativi precedentemente definiti ed i punteggi ad essi connessi, in considerazione di nuovi elementi di analisi evidenziati sia dal responsabile della valutazione che dal valutato nel corso del monitoraggio dell'attività.

Nel caso in cui, invece, eventuali eventi ostativi si verificano nel corso del secondo semestre, la loro ponderazione, con la conseguente ricalibratura dei rendimenti attesi e dei punteggi ad essi connessi, viene normalmente effettuata nella fase di valutazione finale.

Il sistema richiede ovviamente che la modifica dei risultati concordati o l'impossibilità di raggiungere questi ultimi siano in ogni caso adeguatamente motivati, al fine di impegnare i "valutandi" nell'individuazione di obiettivi concretamente raggiungibili e responsabilizzarli al massimo sia nella fase di programmazione che nella fase di realizzazione dei progetti.

Oltre alle due scadenze temporali, sopra indicate, ai sensi dell'articolo 6 del decreto legislativo 286/99 per gli obiettivi di direttiva, ciascuna scadenza di ogni

fase intermedia può e deve costituire un momento di verifica e di dialogo tra il dirigente e l'ufficio per il controllo interno. Quest'ultimo, 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. Da essi, inoltre, può emergere la capacità del valutato di operare contestualmente con focalizzazione e concretezza nel periodo considerato, facendo emergere in modo puntuale le doti organizzative e qualitative rilevanti per valutare comportamento organizzativo e qualità della prestazione.

Oltre che per gli obiettivi di direttiva tale modalità vale anche come indicazione di principio applicabile alle altre tipologie di obiettivi.

L'Ufficio per il controllo interno, oltre a fornire il supporto metodologico nella fase di rinegoziazione, rileverà le modifiche richieste e le motivazioni addotte, al fine della documentazione necessaria per la valutazione dell'attività svolta.

REVISIONE SEMESTRALE

ELEMENTI DI DIFFICOLTÀ EVIDENZIATI DAL VALUTATO:

Obiettivo n.:

Tipologia di difficoltà sopravvenuta:

- mutamento degli obiettivi predefiniti da parte del soggetto sovraordinato
(Segretario generale/capo dipartimento/dirigente di I fascia)
- mancanza di risorse umane
- mancanza di risorse strumentali
- difficoltà di coordinamento con altre strutture
- altro
(specificare nelle osservazioni)

Osservazioni:

GIUDIZIO DEL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

Obiettivi per i quali si ritiene opportuno procedere ad una revisione della programmazione iniziale (specificare l'incidenza della difficoltà sopravvenuta sul peso ponderato del rendimento conseguito):

Obiettivi per i quali non si ritiene opportuno procedere ad una revisione della programmazione iniziale:

Osservazioni:

NUOVI OBIETTIVI INSERITI NELL'AMBITO DELLA PROGRAMMAZIONE:

Scheda di programmazione degli obiettivi e dei risultati - REVISIONE SEMESTRALE

(per gli obiettivi modificati e per quelli di nuova introduzione)

DIPARTIMENTO/UFFICIO:		SEMESTRE DI RIFERIMENTO DELLA REVISIONE:				
DIRIGENTE:						
RISORSE DISPONIBILI			RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE			
Risorse umane:			Risorse umane:			
Risorse finanziarie:			Risorse strumentali:			
			Risorse logistiche:			
			Risorse finanziarie:			
OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO PREVISTI DALLA DIRETTIVA						
Obiettivo ⁷	Indicatore previsto	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
1) 2) 3) ...			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	

⁷ Specificare con il simbolo **(P)** gli obiettivi classificati come prioritari.

OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE						
Obiettivo ⁸	Indicatore previsto	Punteggio complessivo attribuito all'obiettivo	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
1) 2) ...			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA						
Obiettivo ⁹	Indicatore previsto	Peso obiettivo (punteggio attribuito)	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione
			ALTO =1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
☞ ☞ Linee di attività consolidate: LINEA						
☞ ☞ Linee di attività di nuova introduzione: ¹⁰ LINEA						
Scostamento di efficienza rispetto all'anno precedente ¹¹ :						
Altri obiettivi: 1) 1) 2) 2)						

⁸ Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari.

⁹ Specificare con il simbolo (P) gli obiettivi classificati come prioritari.

¹⁰ La modifica delle linee di attività deve essere giustificata da opportune motivazioni.

¹¹ Lo scostamento di efficienza è calcolato con esclusivo riferimento alle linee di attività presenti in entrambi i periodi di tempo considerati.

OSSERVAZIONI :

-
-
-
-
-

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

VALUTATO:

DATA:

4. VALUTAZIONE DEL RISULTATO CONSEGUITO

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

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

- relativamente agli obiettivi di direttiva, la rilevazione si fonda sull'apposito sistema di monitoraggio predisposto nell'ambito della rete intranet della P.C.M. (www.pcm.it - Ufficio per il controllo interno);
- relativamente agli obiettivi individuati nell'ambito del contratto individuale, la rilevazione può essere fondata sia su informazioni fornite direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti, sia su eventuali sistemi di rilevazione esterna¹²;
- relativamente agli obiettivi di innovazione/miglioramento dell'attività ordinaria, la rilevazione si fonda sulle informazioni fornite dal sistema di contabilità analitica e dalle schede di programmazione dettagliata predisposte al principio del periodo gestionale di riferimento;
- relativamente al comportamento organizzativo e alla qualità della prestazione, la rilevazione si fonda sulla valutazione espressa direttamente dal responsabile della valutazione, tenuto conto delle diverse fasi di dialogo ed eventuale correzione.

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

¹² Come il sistema di contabilità analitica, nel caso in cui, ad esempio, l'obiettivo sia concernente una riduzione di costi.

Con riferimento al comportamento organizzativo, al contrario, si ritiene che la soluzione più idonea a cui ricorrere nella prima fase di impianto del modello ipotizzato sia quella di affidare tale compito direttamente al responsabile della valutazione, posticipando ad una fase successiva l'eventuale rilevazione del giudizio dei collaboratori dei soggetti valutati, in modo da consentire un'introduzione graduale dei nuovi meccanismi di valutazione e favorire la progressiva assimilazione del relativo sistema di valori.

5. PROFESSIONALITA' E COMPETENZE DEL DIRIGENTE

La scheda è aggiunta al sistema di valutazione a partire dall'anno 2004. Ad essa non si attribuisce alcun punteggio, trattandosi di un elemento più che di valutazione di semplice conoscenza, "fotografato" nel periodo preso in considerazione. E' riempita dal dirigente ad ogni rinnovo del contratto, aggiornando le conoscenze specialistiche acquisite durante la sua esperienza professionale.

La scheda, acquisita dall'Ufficio per il controllo interno, sarà inviata al Dipartimento per le risorse umane e l'organizzazione per il suo inserimento nel fascicolo professionale del dirigente (come del resto avviene per ogni scheda sulla valutazione) e per l'implementazione delle informazioni possedute nella banca dati del personale.

6. FASE DI VALUTAZIONE, PARTECIPAZIONE DEL VALUTATO, COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

L'attività conclusiva del valutatore è supportata dall'Ufficio per il controllo interno in vista dell'esame degli elementi di valutazione acquisiti.¹³ Il soggetto valutato partecipa a questa fase attraverso un colloquio finale in cui fornisce, anche

¹³ La predisposizione delle schede di valutazione è effettuata dal valutato, con il supporto ed il coordinamento dell'Ufficio per il controllo interno, nel periodo precedente il colloquio finale.

su richiesta del valutatore, eventuali ulteriori elementi e chiarimenti che ritenga utili ad illustrare lo stato di realizzazione degli obiettivi. Dell'avvenuto colloquio è data attestazione, sottoscritta congiuntamente, sulla scheda, nella parte che precede l'attribuzione dei punteggi.

Conclusa questa fase acquisitiva degli elementi di valutazione, il responsabile della valutazione appone sulle schede i punteggi attribuiti e sottoscrive le schede stesse. Queste sono poi comunicate al valutato, che le sottoscrive apponendovi la data relativa, e che può, in tale occasione, svolgere eventuali proprie osservazioni.¹⁴

Infine, allo scopo di garantire una supervisione complessiva del processo di valutazione, le schede sono inviate:

SEGRETERIATO GENERALE

- al Segretario generale, sia per i dirigenti di I che per i dirigenti di II fascia.

STRUTTURE ESTERNE AL SEGRETERIATO GENERALE

- al Ministro competente, per i dirigenti di I fascia;
- al capo Dipartimento e al Ministro, per i dirigenti di II fascia.

La documentazione relativa al processo di valutazione è conservata dal Dipartimento per le risorse umane e l'organizzazione ed è inserita all'interno del fascicolo personale di ciascun dirigente.

¹⁴ Ove il valutato ritenesse non adeguata la valutazione, la discussione del punteggio attribuito potrà essere effettuata con l'eventuale partecipazione dell'organizzazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato.

PROFESSIONALITA' E COMPETENZE DEL DIRIGENTE

DIRIGENTE:	DIPARTIMENTO/UFFICIO INCARICO: DURATA:
FORMAZIONE PROFESSIONALE Conoscenze specialistiche teoriche Corsi di formazione Altro	Titolo di studio: Specializzazioni: Lingue straniere conosciute; livello di conoscenza: Master: Culture di materia c/o Università: Corso, anno
ESPERIENZE LAVORATIVE Conoscenze specialistiche pratiche maturate in ruoli di analoga responsabilità: presso la P.A. nel settore privato	Attività, anno Attività, anno

SCHEDA A/B - PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI (1/2) - (60 PUNTI)

DIPARTIMENTO/UFFICIO:			ANNO DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE:			
DIRIGENTE¹⁵:						
RISORSE DISPONIBILI¹⁶ Risorse umane: Risorse finanziarie:			RISORSE AGGIUNTIVE PROGRAMMATE¹⁷ Risorse umane: Risorse strumentali: Risorse finanziarie:			
OBIETTIVI DI INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTO PREVISTI DALLA DIRETTIVA						
Obiettivo	Indicatore previsto	Punteggio obiettivo attribuito/ conseguito	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione del risultato/ risultati conseguiti
			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
1)						
2)						
3)						

¹⁵ Specificare se: capo dipartimento, capo ufficio, coordinatore di ufficio, coordinatore di servizio, in posizione di staff, in diretta collaborazione.

¹⁶ Indicare esclusivamente le risorse che si ritiene di impiegare per il raggiungimento degli obiettivi individuati.

¹⁷ Indicare esclusivamente le risorse aggiuntive negoziate con il valutatore per il raggiungimento degli obiettivi individuati.

SCHEDA A/B - PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI (2/2)

OBIETTIVI PREVISTI DAL CONTRATTO DI LAVORO INDIVIDUALE						
Obiettivo ¹⁸	Indicatore previsto	Punteggio obiettivo attribuito/ conseguito	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione del risultato/ risultati conseguiti
			ALTO = 1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
1)						
2)						

OBIETTIVI DI MANTENIMENTO/MIGLIORAMENTO DELL'ATTIVITA' ORDINARIA						
Obiettivo ¹⁹	Indicatore previsto	Punteggio obiettivo attribuito/ conseguito	Peso ponderato del rendimento conseguito			Modalità di misurazione del risultato/ risultati conseguiti
			ALTO =1,0	MEDIO = 0,7	BASSO = 0,5	
✍ Linee di attività consolidate: LINEA						
✍ Linee di attività di nuova introduzione: ²⁰ LINEA						
Altri obiettivi: 3) 4)						

¹⁸ Specificare con il simbolo **(P)** gli obiettivi classificati come prioritari (il raggiungimento di tali obiettivi è condizione vincolante per l'attribuzione dell'indennità di risultato).

¹⁹ Specificare con il simbolo **(P)** gli obiettivi classificati come prioritari (il raggiungimento di tali obiettivi è condizione vincolante per l'attribuzione dell'indennità di risultato).

²⁰ La modifica delle linee di attività deve essere giustificata da opportune motivazioni.

SCHEDA A/B - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (20 PUNTI)

DIRIGENTI DI I FASCIA		
Area di competenza	Punteggio attribuito/ conseguito	Livello di rendimento ottimale
Analisi e programmazione		<p>Il dirigente di I fascia: ha una conoscenza approfondita della complessità organizzativa della struttura in cui opera; contribuisce alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo in coerenza con la missione dell'amministrazione; individua obiettivi chiari e congruenti con la missione della propria struttura, in collaborazione con i dirigenti di II fascia; promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento; riconosce con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; stima le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati per la propria struttura.</p>
Gestione e realizzazione		<p>Il dirigente di I fascia: sa gestire attività particolarmente complesse; dimostra prontezza nella risoluzione delle problematiche che si trova ad affrontare; opera in modo autonomo assumendosi la responsabilità del buon andamento della struttura a lui affidata; è flessibile nell'individuazione delle scelte organizzative più adeguate ed individua prontamente soluzioni alternative; favorisce e promuove l'approfondimento e l'utilizzo di nuove metodologie, oltre che l'impiego di dotazioni strumentali innovative; provvede all'assegnazione dei compiti, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei dirigenti; promuove modalità operative trasparenti e condivise; svolge un attento monitoraggio delle funzioni a lui affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale.</p>
Relazione e coordinamento		<p>Il dirigente di I fascia: ha un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione e ne supervisiona il corretto impiego; dimostra autorevolezza; è propenso ad accogliere positivamente i suggerimenti; comunica efficacemente indirizzi e linee strategiche; utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione; favorisce la circolazione delle informazioni all'interno della struttura da lui coordinata; sa coinvolgere nella definizione delle iniziative da intraprendere; sa creare reti relazionali; supervisiona lo sviluppo del percorso di carriera dei suoi collaboratori; previene l'insorgere di conflitti all'interno della sua struttura; è capace di proporre e promuovere cambiamenti organizzativi.</p>

SCHEDA A/B - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (20 PUNTI)

DIRIGENTI DI II FASCIA		
Area di competenza	Punteggio attribuito/ conseguito	Livello di rendimento ottimale
<p>Analisi e programmazione</p> <p>Gestione e realizzazione</p> <p>Relazione e coordinamento</p>		<p>Il dirigente: conosce in modo approfondito le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; collabora con il dirigente generale alla programmazione di obiettivi di gestione coerenti con le linee strategiche della struttura in cui opera; individua per sé e per i suoi collaboratori obiettivi specifici congruenti con gli indirizzi strategici generali; definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmati e ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti; individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; sa anticipare il verificarsi di situazioni prevedibili; è in grado di stimare le risorse necessarie per la realizzazione delle attività di sua competenza.</p> <p>Il dirigente: è in grado di gestire situazioni articolate che richiedono conoscenze specifiche di settore; realizza i piani programmati e affronta con risolutezza le situazioni critiche; sa proporre soluzioni adeguate ed efficaci nelle materie di competenza; è disponibile all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie, oltre che all'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra notevole capacità di adattarsi alla variazioni del contesto in cui opera; ripartisce razionalmente i carichi di lavoro, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei collaboratori; promuove modalità operative trasparenti e condivise.</p> <p>Il dirigente: valorizza competenze e attitudini dei suoi collaboratori; li incontra periodicamente e rileva le loro esigenze; realizza una adeguata assegnazione dei compiti; ricorre costantemente al dialogo ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; sa comunicare in modo analitico ed efficace; dimostra un'elevata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese; opera in modo da supportare la circolazione delle informazioni e da far diffondere le conoscenze tra i suoi collaboratori; cura lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; è capace di motivare; è in grado di gestire i conflitti all'interno della sua struttura; favorisce il lavoro di team; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi.</p>

SCHEDA A/B - QUALITA' DELLA PRESTAZIONE (20 PUNTI)

DIRIGENTI DI I E II FASCIA		
Parametri di valutazione	Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
Tempestività (rispetto dei tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e capacità di intervento nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche)		
Accuratezza (esecuzione della prestazione con la massima attenzione, diligenza ed esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)		
Approfondimento (grado di completezza nel trattamento della materia trattata e degli elementi elaborati)		
Chiarezza (semplicità nell'esposizione delle problematiche e nelle soluzioni proposte)		
Disponibilità (flessibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto sia in termini di tempo che di spazio)		
Rispondenza all'input ricevuto (capacità di individuazione dell'esatto contenuto della richiesta e coerenza nella sua esecuzione)		
Orientamento al cambiamento (capacità di rilevare criticità e di individuare nuove modalità organizzative e metodologie di lavoro per migliorare la qualità dei servizi ed accrescere la soddisfazione degli utenti)		

N.B.: selezionare i parametri in relazione alla tipologia dell'incarico assegnato.

NEGOZIAZIONE OBIETTIVI

VALUTAZIONE FINALE

Responsabile della valutazione _____

Responsabile della valutazione _____

Valutato _____ Data _____

Valutato _____ Data _____

