



*Ministero per i Beni e le Attività  
Culturali*

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE (OIV)**

**MANUALE OPERATIVO  
PER IL  
SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

SETTEMBRE 2010

## **1. I riferimenti normativi**

L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a *“procedere alla abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione”*.

L'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha posto in capo ai *“dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva”*.

L'articolo 17 della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, ha indicato, tra i principi e criteri direttivi per l'esercizio della delega stessa, *“l'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici”*.

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'articolo 45, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, confermando quanto già previsto dal decreto legislativo n. 29/1993, ha disposto che *“competete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva”*.

L'articolo 22 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che la valutazione è *“una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali”*.

L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che *“le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione”* e che *“la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall'art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007”*.

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

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri

e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

La legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, *“principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche”* e, all'articolo 5, *“principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità”*.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

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

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dagli articoli 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri:
  - *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
  - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
  - *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*

- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
  - *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
  - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;*
- quelli citati nell'articolo 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:
  - *miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;*
  - *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

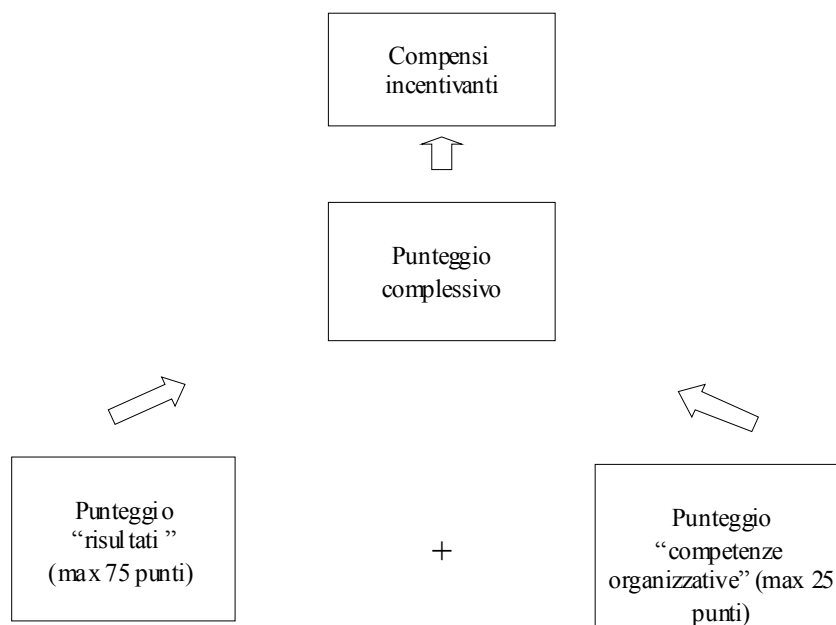
### **3. I destinatari**

Il sistema di valutazione del personale del Ministero si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

### **4. La metodologia**

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative individuali dimostrate.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo (Allegato 4);
- attribuzione degli incentivi in rapporto al punteggio conseguito.

## 4.1. Valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

### *La scelta degli obiettivi*

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla struttura organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione, al quale i dirigenti competenti hanno accesso attraverso le proprie utenze. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche tecniche di calcolo;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale risultato atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata la data di completamento dell'obiettivo.

### ***La definizione dei pesi***

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

### ***La definizione del punteggio di risultato***

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna struttura organizzativa.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il punteggio conseguito dalla struttura organizzativa è costituito dalla somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Il punteggio di risultato del personale si basa sul punteggio conseguito dalla struttura organizzativa, e viene rimodulato secondo il coefficiente di presenza.

### ***Il calcolo del punteggio di risultato***

Il punteggio attribuito alla struttura organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dalla struttura organizzativa

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo ( $i$ -mo)

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -mo



Esempio:

Obiettivo	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
$\sum p_i = 75$			$\sum p_i P_i = 69$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_r$$

in cui

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i-esima (i-ma)

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dalla struttura organizzativa.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al Servizio o all'Ist. periferico dipendente è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_{\text{Ist. o serv. dip}}$$

in cui

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i-ma;

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale;

$P_{\text{Ist. o serv. dip}}$  è il punteggio di risultato conseguito dall'Istituto o Serv. dipendente, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in essa incardinate.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità del personale di supporto al titolare del CRA o della Direzione Regionale è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_{\text{CRA o DR}}$$

in cui

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i-ma

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale i-ma

$P_{\text{CRA o DR}}$  è il punteggio di risultato conseguito dal CRA, o dalla Direzione Regionale, corrispondente alla media dei punteggi di risultato dei Servizi e/o degli Istituti in esse incardinati.

## **Valutazione dei comportamenti organizzativi**

### ***Il quadro dei comportamenti organizzativi***

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che si basa su obiettivi determinati all'inizio del periodo di programmazione e non mette in luce tutte le attività svolte all'interno dell'organizzazione.

La valutazione di risultato dovendo parametrarsi ad obiettivi traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

Si evidenzia quindi l'opportunità di richiamare le seguenti tipologie di comportamento organizzativo:

- quelle legate all'organizzazione, articolate in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;

- quelle trasversali di relazione, articolate in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelle trasversali di realizzazione, articolate in *tempestività e accuratezza*;
- quelle professionali, articolate in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

### ***La definizione del punteggio***

A ciascuna tipologia di comportamento organizzativo vengono associati adeguati descrittori che prevedono livelli di valutazione in funzione delle caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 1,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.

## *I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione*

Comportamenti organizzativi		Descrittori	<i>Critero di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato</i> <i>espresso dal valutato</i>	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5  • 1,0  • 1,5  • 2,0  • 2,5
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5  • 1,0  • 1,5  • 2,0  • 2,5
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5  • 1,0  • 1,5  • 2,0  • 2,5

## *I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione*

Comportamenti organizzativi		Descrittori	<i>Critero di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato</i> <i>espresso dal valutato</i>	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5  • 1,0  • 1,5  • 2,0  • 2,5
	Gestione delle relazioni	Individua e utilizza le giuste modalità di rappartarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5  • 1,0  • 1,5  • 2,0  • 2,5

## *I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione*

Comportamenti organizzativi		Descrittori	<i>Critero di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato</i> <i>espresso dal valutato</i>	Punteggio
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5

## *I descrittori dei comportamenti professionali*

Comportamenti organizzativi		Descrittori	<i>Critero di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato</i> <i>espresso dal valutato</i>	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	• 0,5 • 1,0 • 1,5 • 2,0 • 2,5

### ***Il calcolo del punteggio***

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

### **Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi

$$P_{\text{tot}_i} = P_{r_i} + P_{c_i}$$

in cui

$P_{\text{tot}_i}$  è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i-ma

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale i-ma

$P_{c_i}$  è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i-ma.

## **IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente connesso con quello di valutazione dei dirigenti e di programmazione e di controllo di gestione.

### **Gli attori**

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

- il valutatore, coincidente con il responsabile della struttura organizzativa.
- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente con il dirigente generale sovraordinato.

### **Gli obiettivi**

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

Entro il mese di novembre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce, d'intesa con i valutati, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa,

desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Segue la fase di processo di negoziazione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi proposti come ampiamente esposto nel manuale precipuo alla dirigenza.

### ***Assegnazione degli obiettivi***

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CRA emanano la direttiva di secondo livello per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia e di seconda fascia da ciascuno dipendenti, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 5 giorni dall'emanazione della suddetta direttiva i direttori regionali e i dirigenti di seconda fascia emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle strutture organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

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

I dirigenti effettuano il monitoraggio periodico degli obiettivi conferiti, acquisendo, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari ed informando il personale coinvolto.

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



Al termine di ciascun periodo di monitoraggio, i dirigenti promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

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

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro la fine del mese di gennaio,

- il dirigente di seconda fascia, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando, dai sistemi informatici :
  - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 2.1);
  - per ciascun valutato il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ ;
- il direttore regionale effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le strutture organizzative dipendenti (allegato 2.2);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ ;
- il titolare di ciascun CRA effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da ciascuna delle strutture dirigenziali dipendenti (allegato 2.3);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\alpha_p$ .

### **I comportamenti organizzativi**

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti

organizzativi, utilizzando i relativi descrittori e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

### **Attribuzione del punteggio**

Successivamente alle valutazioni finali, ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1, 2.2, 2.3) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro la fine del mese di febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 4. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 5. Tale scheda è resa nota a tutti i valutati.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di ricorso del valutato, da presentarsi entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione è emanata dal valutatore di seconda istanza, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può richiedere un'udienza in contraddittorio e avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, all'OIV che provvede alla redazione delle graduatorie complessive, da pubblicarsi sul sito istituzionale del Ministero. Tale fase dà così avvio alla procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti.

## **Casi particolari**

### ***Ridefinizione degli obiettivi***

Gli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio a seguito di modifica del contesto normativo/istituzionale o della sopravvenuta carenza di risorse.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite alla struttura organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

### ***Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno***

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa struttura organizzativa.

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile della struttura organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile della struttura organizzativa di provenienza.

## Allegato 1

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEMA OBIETTIVI				
SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività CONTROLLO DI GESTIONE	Peso	Servizio/Prodotto	Indicatore di misurazione	Obiettivo
	<b>75</b>			

NOTE

## Allegato 2.1

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA					
Linea di attività CONROLLO DI GESTIONE	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
<b>PUNTEGGIO PESATO TOTALE</b>					

NOTE
------

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

## Allegato 2.2

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE REGIONALE	
Struttura organizzativa	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

## Allegato 2.3

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DEL CRA	
Direzioni regionali	Punteggio
Servizi/Istituti	
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteri di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	<b>Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.</b>	1. Quasi mai o raramente	<b>0,5</b>
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	<b>1,0</b>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>1,5</b>		
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>2,0</b>		
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>2,5</b>		
	<b>Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza</b>	1. Quasi mai o raramente	<b>0,5</b>	
2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse		<b>1,0</b>		
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>1,5</b>			
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>2,0</b>			
5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>2,5</b>			
Flessibilità	<b>E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.</b>	1. Quasi mai o raramente	<b>0,5</b>	
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	<b>1,0</b>	
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>1,5</b>	
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>2,0</b>	
		5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>2,5</b>	



Comportamenti organizzativi		Descrittori	<i> <b>           Criteri di valutazione            Il comportamento descritto            è stato espresso dal            valutato         </b> </i>	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	<b>E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>0,5</b>  <b>1,0</b>  <b>1,5</b>  <b>2,0</b>  <b>2,5</b>
	Gestione delle relazioni	<b>Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>0,5</b>  <b>1,0</b>  <b>1,5</b>  <b>2,0</b>  <b>2,5</b>
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	<b>Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>0,5</b>  <b>1,0</b>  <b>1,5</b>  <b>2,0</b>  <b>2,5</b>
	Accuratezza	<b>Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>0,5</b>  <b>1,0</b>  <b>1,5</b>  <b>2,0</b>  <b>2,5</b>

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criteria di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	<b>Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale</b>	1. Quasi mai o raramente	<b>0,5</b>
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	<b>1,0</b>
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>1,5</b>
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>2,0</b>	
		5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>2,5</b>	
		1. Quasi mai o raramente	<b>0,5</b>	
Analisi e soluzione dei problemi	<b>E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.</b>	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	<b>1,0</b>	
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>1,5</b>	
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	<b>2,0</b>	
		5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	<b>2,5</b>	
		1. Quasi mai o raramente	<b>0,5</b>	

PUNTEGGIO TOTALE	
------------------	--

## Allegato 4

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

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

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

## Allegato 5

### SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	CRA
	DIREZIONE REGIONALE
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA

GRADUATORIA DELLE VALUTAZIONI INDIVIDUALI		
PERSONALE IN SERVIZIO	Punteggio	Livello di performance

NOTE
------