



MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE  
 Dipartimento dell'Amministrazione Generale,  
 del Personale e dei Servizi  
 Direzione Centrale per le Politiche del Personale  
 Ufficio Relazioni Sindacali

- **C.G.I.L.**  
Coordinamento Nazionale Dirigenti  
Federazione Nazionale Lavoratori  
 Via Leopoldo Serra, 31 00153 ROMA FAX 06.58544339/71
- Federazione Nazionale Lavoratori  
 Via Leopoldo Serra, 31 00153 ROMA FAX 06.58544339/71  
 Scala A, piano terra stanza 0737 SEDE FAX 06.47613286  
 FAX 06.47610384
- **C.I.S.L.**  
Coordinamento Nazionale Dirigenti  
 Via Lancisi, 25 00161 ROMA FAX 06. 44007227  
Federazioni Lavoratori pubblici e Servizi  
 Via Lancisi, 25 00161 ROMA FAX 06.44007630
- **U.I.L.**  
Coordinamento Nazionale Dirigenti  
Via Emilio Lepido, 46 00175 ROMA FAX 06.71582046  
 FAX 035.2279585  
 FAX 040.7785132
- Coordinamento nazionale MEF  
Via Emilio Lepido, 46 00175 ROMA FAX 06.71582046  
 Scala A piano terra stanza 0616 SEDE FAX 06.97277843
- **FEDERAZIONE CONFSAI – U.N.S.A.**  
Coordinamento Nazionale Dirigenti FAX 06.4828090  
Coordinamento Nazionale Mef  
 Via Napoli, 51 00184 ROMA FAX 06.48919144  
 Scala A - piano terra -- stanza 0730 SEDE FAX 06.4874105
- **DIRSTAT**  
 Via Ezio n. 12 00192 ROMA FAX 06.3212690  
 Scala C -- piano terra - stanza 0523 FAX 089.228772
- **F.I.P. Federazione Lavoratori Pubblici**  
 Via Piave, 61 00187 ROMA FAX 06.42010628  
 piano terra stanza 0716 SEDE FAX 06.47616990
- **R.d.B. Pubblico Impiego**  
 Via dell'Aeroporto, 129 00175 ROMA FAX 06.7628233  
 Scala A piano terra stanza 0716 SEDE FAX 06.233208972
- **FEDERAZIONE INTESA**  
Coordinamento Nazionale  
 Via Bartolomeo Eustachio, 22 00161 ROMA FAX 06.233225013  
 Scala B -- IV piano - SEDE FAX 06.233208480
- **CIDA UNADIS**  
 Via Nazionale, 75 00184 ROMA FAX 06.4881073  
 Scala C -- piano terra- stanza 0527 SEDE FAX 06.47613145  
 FAX 0823.550998  
 FAX 06.47604453
- **FEDERAZIONE ASSOMED-SIVEMP**  
 Via Barberini, 3 00187 ROMA FAX 06.48903523  
 FAX 06. 233208480

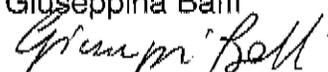
Prot. 40374

Roma, 05 NOV. 2010

Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Si inoltra l'allegato "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero dell'economia e delle finanze" redatto dall'Organismo indipendente di valutazione.

Il Capo Dipartimento  
Giuseppina Baffi



## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

### **1. I principi del d.lgs. n. 150/2009**

La portata innovativa del d.lgs. n. 150/2009 consiste nell'impulso a contrastare le inefficienze della P.A. che pesano sull'intero sistema economico in quanto non solo aumentano l'incidenza dei costi degli apparati burocratici in rapporto alla qualità e alla quantità delle prestazioni, ma rallentano ed ostacolano quei settori produttivi che, per il proprio sviluppo, hanno l'esigenza di consumare beni e servizi della P.A.

Proprio in forza di tale stretta relazione con il sistema economico, la P.A. può assumere una funzione trainante, se riesce a realizzare la sua grande riserva di produttività inespressa.

L'obiettivo strategico del d.lgs. n. 150 mira, in sostanza, a creare anche all'interno delle P.A. una pressione competitiva, in modo da incentivarne l'efficienza e la produttività, surrogando quella che nel settore privato è la funzione svolta dal mercato e dalla concorrenza.

L'idea portante è l'attribuzione di benefici economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, che può definirsi, secondo le indicazioni delle scienze aziendali ed amministrative, come l'attitudine a predisporre in modo organico e sistematico procedure idonee ad individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti.

L'obiettivo ultimo della disciplina di cui al d.lgs. n. 150 è il raggiungimento di standard qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge e nei servizi che rende all'esterno.

Le linee generali della disciplina prevedono che la *performance* vada valutata con riguardo ad una pluralità di ambiti:

- a) ciascuna amministrazione nel suo complesso: nei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* adottati da questo Ministero, si è ritenuto di considerare come ambito cruciale di riferimento della *performance* organizzativa il Dipartimento, in quanto centro di azione sufficientemente ampio e omogeneo;
- b) le varie strutture organizzative nelle quali la PA è articolata: Uffici Dirigenziali di I fascia per i dirigenti generali; Uffici Dirigenziali di II fascia per i dirigenti e per il personale delle Aree;
- c) i singoli dipendenti.

La misurazione e la valutazione della *performance* devono avvenire in conformità alle direttive della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche, istituita ai sensi dell'art. 13 del d.lgs. n. 150.

Il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” è chiamato a determinare una pluralità di profili organizzativi e funzionali:

- 1) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- 2) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema stesso;
- 3) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- 4) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Deve inoltre assicurare la considerazione di numerosi elementi contenutistici, i quali naturalmente avranno peso e configurazione diversi a seconda delle peculiarità dell'organizzazione alla quale il Sistema si riferisce e, in particolare, alla tipologia di destinatari dell'attività tipica del soggetto *Valutato*:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il decreto precisa anche la tipologia dei parametri in base ai quali deve svolgersi la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, sia per i dirigenti ed i responsabili di unità organizzative sia per il restante personale.

Per quanto concerne i dirigenti, si tratta degli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, delle competenze professionali e manageriali dimostrate ed infine della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche attraverso una specifica differenziazione dei giudizi.

Per il personale che non ha qualifica o compiti dirigenziali i parametri sono invece costituiti dal raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, dalla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, dalle competenze dimostrate e dai comportamenti professionali ed organizzativi.

Un altro aspetto essenziale della riforma è il rigetto totale della distribuzione indiscriminata dei premi o degli incentivi (art. 18). Il sistema individuato per tradurre detto principio in pratica consiste nella previsione delle c.d. fasce di merito, che si fonda su una logica di specificità e dunque di necessaria differenziazione nella valutazione della qualità delle prestazioni lavorative.

Sulla base della misurazione della *performance*, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) - altro perno del sistema - deve compilare una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti e del personale non dirigenziale, ordinandole su tre livelli verticali.

La contrattazione collettiva integrativa dovrà poi destinare una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale.

\*\*\*\*\*

Ai sensi dell'art. 30, co. 3, del d.lgs. n. 150, in sede di prima applicazione del decreto stesso, l'OIV deve provvedere a definire un Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, sulla base degli indirizzi forniti dalla Civit (si tratta, in particolare, delle delibere n. 89 e n. 104 del 2010), in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Il sistema di seguito illustrato, pertanto, è destinato a essere adottato provvisoriamente dall'Amministrazione, e a essere sostituito, a regime, dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* elaborato dall'Amministrazione stessa e sancito, ai sensi dell'art. 7, con apposito provvedimento ministeriale.

Successivamente, alla Civit compete, secondo quanto previsto dal decreto n. 150, il monitoraggio sui parametri e i modelli di riferimento prescelti dall'Amministrazione.

## **2. Caratteristiche dell'Amministrazione economico-finanziaria**

Le funzioni istituzionali attribuite al Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), per quanto concerne i Dipartimenti in cui è strutturato, riguardano i seguenti ambiti di attività:

- politica economica, finanziaria e di bilancio
- monitoraggio della spesa pubblica e dei suoi andamenti
- politiche economico-fiscali e sistema tributario

a cui si aggiungono i servizi di supporto per il funzionamento delle strutture del Ministero, nonché l'attività di formazione in materia aziendale, economica, giuridica e tributaria condotta dalla Scuola superiore dell'economia e delle finanze.

Il Ministero svolge inoltre compiti di vigilanza su enti e attività, e funzioni relative ai rapporti con Autorità di vigilanza e controllo previsti dalla legge.

L'attuazione di tali compiti istituzionali viene assicurata sia dalle strutture centrali (i Dipartimenti: Tesoro, Ragioneria Generale dello Stato, Finanze, Amministrazione generale del personale e dei servizi), alle quali sono attribuite oltre ai compiti finali e strumentali riguardanti le grandi aree di materie omogenee sopra indicate anche quelli di organizzazione e di gestione delle risorse strumentali finanziarie e umane ad essi attribuite, sia da strutture territoriali.

Proprio per gli argomenti trattati, la maggior parte dei processi lavorativi con cui si realizzano tali funzioni non genera al termine del procedimento un prodotto finale misurabile dal punto di vista quantitativo, ma piuttosto riguarda una attività principalmente intellettuale e di studio, per la quale è possibile applicare un tipo di misurazione che dia rilevanza all'aspetto qualitativo.

I processi lavorativi con *output* quantitativamente rilevabili sono molto limitati ed in buona parte svolti presso le strutture periferiche.

Inoltre, le strutture del MEF non hanno contatti con utenza esterna, se non per ambiti molto ristretti di attività. Solo per le attività di supporto al funzionamento si possono individuare "clienti interni", e anche in questo caso molti processi lavorativi hanno un carattere eminentemente qualitativo. Parimenti, l'identificazione degli *stakeholders*, attesa la vastità e la complessità delle competenze di un'Amministrazione che racchiude al proprio interno diverse aree di interesse, risulta estremamente difficile da perseguire.

Infine, le attività svolte dal Ministero - che sostanzialmente consistono in contributi allo studio, alla definizione e all'attuazione di politiche finanziarie, fiscali e di contabilità pubblica - rivelano impatti per lo più di lungo periodo e di orizzonte macroeconomico.

### **3. La programmazione economico-finanziaria**

La legge di riforma della contabilità e finanza pubblica (legge 31 dicembre 2009, n. 196) formalizza i principi di programmazione, controllo e monitoraggio dei conti pubblici. La programmazione finanziaria e di bilancio è orientata al medio termine, attraverso una effettiva programmazione triennale delle politiche, degli obiettivi e delle risorse, nonché una maggiore attenzione alle grandezze strutturali del bilancio. La nuova legge contribuisce a rafforzare i meccanismi e gli strumenti per il controllo quantitativo e qualitativo della spesa. Un maggior orientamento alla misurazione e alla valutazione dei risultati viene perseguito attraverso la previsione, per le Amministrazioni centrali dello Stato, di un programma di analisi e valutazione della spesa, anche attraverso la costituzione di appositi Nuclei.

Nell'ambito degli adempimenti per la definizione del progetto di bilancio, assumono particolare rilevanza le Note integrative, che sostituiscono le Note preliminari previste dall'abrogata legge n. 468/1978, ampliandone i contenuti. Nelle Note integrative, le Amministrazioni individuano gli obiettivi concretamente perseguibili e i relativi indicatori di risultato, in coerenza con le risorse a disposizione sui Programmi di pertinenza. Le Note vedono pertanto rafforzato il proprio ruolo di strumento di collegamento fra la programmazione di bilancio e quella strategica, e si pongono in relazione diretta con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati dalle Amministrazioni per le valutazioni previste anche dal d.lgs. n. 150/2009. In coerenza con l'impianto della legge n. 196/2009, che prevede una programmazione di bilancio su base triennale, le Note contengono le informazioni relative al triennio di riferimento. La realizzazione di ciascun programma è affidata a un unico Dipartimento (Centro di responsabilità amministrativa), il quale è altresì responsabile dell'inserimento delle informazioni nella Nota integrativa. In questa sede gli OIV svolgono un ruolo di coordinamento, di inserimento dei dati informativi generali relativi all'Amministrazione nel suo complesso e di validazione finale della Nota, nonché di raccordo con le disposizioni del d.lgs. n. 150/2009.

Con la nuova legge, dunque, viene rafforzata la richiesta di rappresentare gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa. La Nota integrativa si inserisce all'interno del più ampio processo di programmazione che prende avvio dalla definizione generale degli obiettivi di Governo, e dalla loro declinazione nell'ambito delle singole Amministrazioni, passa attraverso la verifica di compatibilità delle previsioni iniziali di bilancio con i vincoli e gli obiettivi di finanza pubblica, di competenza della Ragioneria Generale dello Stato, e si conclude, dopo l'approvazione da parte del Parlamento della Legge di Bilancio, con l'elaborazione delle Direttive annuali emanate dai Ministri.

Il d.lgs. n. 150/2009 prevede che ciascuna Amministrazione si doti di un Piano di obiettivi programmati su base triennale definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici, e che elabori indicatori di misurazione della *performance* organizzativa e individuale. Al riguardo, la legge n. 196/2009 impone un collegamento tra gli indicatori individuati con le Note integrative e il complesso di obiettivi e indicatori del Sistema interno di misurazione e valutazione delle *performance*.

#### **4. I sistemi di misurazione e valutazione della *performance* del MEF**

##### **4.a Il Sistema di valutazione della Dirigenza apicale (SIVADA)**

###### **Il modello di valutazione**

Il sistema di valutazione della dirigenza apicale (SIVADA) attualmente in uso presso il Ministero dell'economia e delle finanze si prefigge di:

- ancorare la retribuzione di risultato, prevista dal contratto, ad elementi oggettivi che evidenzino le capacità di programmazione e i risultati conseguiti nell'attività amministrativa
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa posta in essere dai vertici dei Centri di responsabilità
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse Strutture, dando risalto all'eventuale presenza di obiettivi comuni a più Centri.

Il SIVADA si caratterizza come un sistema misto, articolato su due principali dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati
- le competenze/capacità organizzative dimostrate nel perseguimento di tali obiettivi.

Risultati e competenze organizzative contribuiscono in maniera differente ad individuare la prestazione finale del dirigente *Valutato*.

I principi generali sui quali si fonda il Sistema – previsti peraltro dal CCNL della dirigenza – sono:

- la trasparenza e la pubblicità dei criteri adottati e dei risultati ottenuti
- la partecipazione del *Valutato* alle diverse fasi che compongono il procedimento di valutazione, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui.

Accanto a questi principi di carattere generale, il SIVADA presenta alcune specificità rispetto ad altri sistemi di valutazione operanti all'interno del MEF:

- rapporto fiduciario e continuativo tra vertice politico e vertici amministrativi
- elevato potere di negoziazione
- necessaria uniformità di regole utilizzate per la valutazione dei dirigenti apicali
- presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali
- presenza di obiettivi che coinvolgono trasversalmente più Strutture dell'Amministrazione.

#### **Destinatari del modello di valutazione**

Il SIVADA si applica ai dirigenti apicali del MEF:

- Direttore generale del Tesoro
- Ragioniere generale dello Stato
- Direttore generale delle Finanze
- Capo del Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi
- Direttore amministrativo della Scuola superiore dell'economia e delle finanze
- Direttore generale dell'Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato

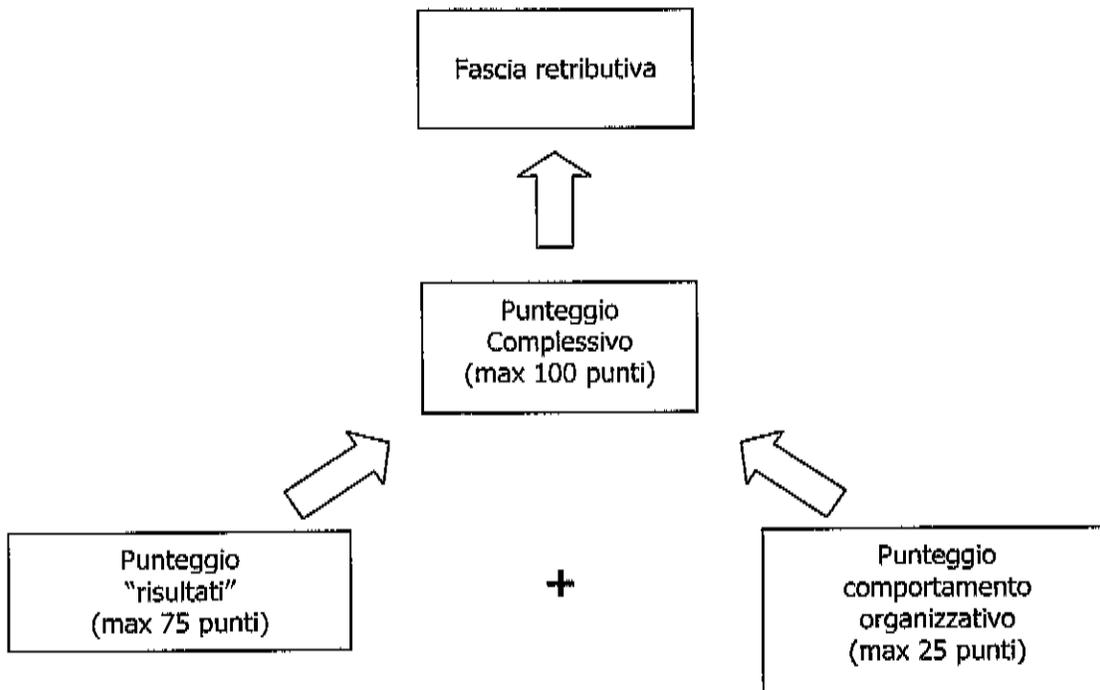
#### **Il processo di valutazione**

La struttura del processo di valutazione si fonda su quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati relativi agli obiettivi assegnati (massimo 75 punti)

- valutazione delle competenze organizzative (massimo 25 punti)
- calcolo del punteggio complessivo, quale somma delle risultanze dei primi due punti, e attribuzione al *Valutato* di una fascia di rendimento
- attribuzione della retribuzione di risultato in ragione della fascia di rendimento conseguita.

Lo schema sottostante è esplicativo dell'intero processo.



La struttura complessiva del SIVADA è scomponibile in dieci fasi elementari, riconducibili a quattro momenti principali, cronologicamente distinti:

- proposta ed assegnazione degli obiettivi
- monitoraggio e valutazione dei risultati
- valutazione delle competenze organizzative
- attribuzione del punteggio e delle fasce di risultato

In sede di valutazione complessiva dell'azione dirigenziale apicale, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati incidono dunque per il 75%, laddove la competenza organizzativa ha un'incidenza del 25%.

#### Proposta ed assegnazione degli obiettivi

La fase iniziale del processo di valutazione coincide con l'avvio del processo di pianificazione strategica che porta all'emanazione, da parte del Ministro, dell'Atto di indirizzo per la definizione delle linee di politica fiscale nonché della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione.

I Valutati, sulla base del contenuto di tali atti di pianificazione e delle indicazioni ricevute dall'Autorità politica, formulano una proposta di obiettivi, oggetto di valutazione per l'esercizio di riferimento.

Il *Valutatore* (Ministro), per mezzo dell'OIV, verifica la significatività degli obiettivi proposti dal *Valutato* e la presenza di eventuali obiettivi trasversali (*i.e.* obiettivi che potrebbero avere implicazioni sulle attività svolte dagli altri Valutati), attribuendo, da ultimo, un peso a ciascun obiettivo, tale che la somma degli stessi sia pari a 75.

La fase si chiude con l'invio della scheda di valutazione dal Ministro al dirigente apicale.

#### Monitoraggio e valutazione dei risultati

L'OIV monitora, nel corso dell'esercizio, lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati al fine di evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi (e di consentire, in questo modo, i necessari interventi correttivi) e propone, su richiesta del *Valutato*, eventuali rimodulazioni degli obiettivi, in presenza di un'evoluzione imprevista del contesto di riferimento.

Alla fine dell'esercizio l'OIV verifica il *target* effettivamente raggiunto in relazione a ciascuno degli obiettivi oggetto di valutazione, nonché, contestualmente, la presenza di eventuali fattori esogeni ostativi (in questa ipotesi il Ministro può decidere di "neutralizzare" l'obiettivo in questione, rideterminando il peso relativo degli altri obiettivi).

#### Valutazione delle competenze organizzative

La valutazione delle competenze organizzative è attivata da una "autovalutazione" prodotta da ciascun *Valutato* e inerente al contributo da questi fornito al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Tale autovalutazione consiste nella sintetica descrizione qualitativa del livello di capacità di *problem solving*, di integrazione personale nella Struttura e di capacità di organizzazione delle risorse.

L'OIV, sulla base dell'autovalutazione prodotta da ciascun *Valutato* e dei risultati degli obiettivi assegnati, determina il punteggio attribuibile per la parte di valutazione relativa alle competenze organizzative.

#### Attribuzione del punteggio e delle fasce di risultato

Il punteggio complessivo è calcolato come la sommatoria del punteggio relativo alla componente "risultati" e del punteggio relativo alle competenze organizzative.

Poiché il punteggio relativo ai risultati può variare tra 0 e 75 e quello relativo alle competenze tra 0 e 25, il punteggio complessivo varierà tra 0 e 100, andando ad intercettare una delle fasce di risultato previste dalla metodologia (alta, media, bassa o molto bassa).

Per quanto concerne la retribuzione di risultato, ciascun dirigente apicale ha nel proprio contratto l'indicazione del valore "minimo" della parte della propria retribuzione ancorata ai risultati effettivamente conseguiti. Secondo il Sistema di valutazione della dirigenza apicale adottato dal MEF, hanno diritto ad una frazione maggiore di zero della retribuzione ancorata al risultato solo i dirigenti che abbiano conseguito un punteggio complessivo – risultati e competenze organizzative – pari a 50 punti, di cui almeno 38 come punteggio di risultato.

#### **4.b Il Sistema di valutazione della Dirigenza (SIVAD)**

##### **Il modello di valutazione**

Il sistema di valutazione delle prestazioni sviluppato per i dirigenti del MEF si articola su due dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati
- le competenze/capacità organizzative dimostrate nel perseguimento di tali obiettivi.

I risultati e le competenze organizzative contribuiscono, con pesi diversi, ad individuare la prestazione effettiva del dirigente *Valutato*.

Per "prestazione effettiva", si intende il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche, le procedure e le condizioni che caratterizzano l'ambiente organizzativo in cui si esplica l'attività. La prestazione effettiva include non solo i risultati ma anche l'abilità del dirigente ad intraprendere idonee azioni per conseguire i risultati e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione.

In sede di valutazione complessiva dell'azione dirigenziale, anche per i dirigenti non apicali del MEF, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati incidono per il 75%; mentre la competenza organizzativa ha un'incidenza pari al 25%.

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

Il processo di assegnazione degli obiettivi deriva dalla disarticolazione progressiva degli obiettivi generali del Ministero (le cui linee guida sono esplicitate della Direttiva annuale) rispetto alle singole unità organizzative, secondo un processo a "cascata": dai dirigenti apicali ai dirigenti di prima e di seconda fascia.

In sede di definizione degli obiettivi, vengono determinati anche gli indicatori di prestazione e i livelli attesi di comportamento. Gli obiettivi vengono successivamente comunicati al *Valutato*, il quale può prospettare propri contributi al fine dell'eventuale messa a punto degli obiettivi stessi.

Considerata la difficoltà di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività del dirigente, è previsto che l'analisi debba concentrarsi su un numero limitato di obiettivi significativi e coerenti con le linee strategiche dell'Amministrazione. La rilevanza è identificata dal *Valutatore*, i.e. il

Capo Dipartimento per i dirigenti generali e il dirigente generale per i dirigenti di seconda fascia, e può essere riferita sia ad obiettivi istituzionali, destinati a migliorare l'efficienza dell'Amministrazione sia ad obiettivi di tipo innovativo/progettuale che devono essere coerenti con gli obiettivi esplicitati nella Direttiva generale annuale per l'azione amministrativa.

Inoltre l'individuazione di una serie di obiettivi viene proposta direttamente dal *Valutato* su apposite schede, specificandone i risultati attesi e gli indicatori che ne identificano il livello di conseguimento.

#### Competenze organizzative

Per "competenze organizzative", si intendono le capacità del *Valutato* di creare le migliori condizioni di contesto per la soluzione più adeguata, in termini organizzativi, dei problemi e delle criticità che interessano la sua unità organizzativa.

Con il sistema di valutazione dei dirigenti si procede a valutare i comportamenti posti in essere solo rispetto agli elementi predefiniti che vengono presi in considerazione ai fini della valutazione.

Le competenze predefinite e proposte nel sistema di valutazione non sono elementi di valutazione "statici", ma possono essere ridefinite e sostituite ogni anno, in base alle priorità ed alle esigenze dell'Amministrazione. In pratica, le competenze rappresentano le linee guida per indirizzare i comportamenti organizzativi della dirigenza, in un'ottica strumentale rispetto al raggiungimento degli obiettivi di risultato.

L'orientamento dei comportamenti manageriali, supportato dalla valutazione di particolari competenze organizzative, rappresenta una leva importante ed uno strumento abilitante ai fini del conseguimento dei risultati attesi.

#### Valutazione delle prestazioni

Il processo di valutazione si articola in più fasi:

- la prima fase ha inizio con la programmazione ed assegnazione degli obiettivi che saranno oggetto di valutazione e la determinazione degli indicatori di prestazione e dei livelli attesi di prestazione;
- la seconda fase è relativa al monitoraggio e alla verifica dell'avanzamento degli obiettivi assegnati.

Al termine del primo semestre di valutazione il *Valutatore* formalizza in una scheda di valutazione il livello di raggiungimento dei risultati, gli eventuali imprevisti rilevanti ai fini operativi nonché la conseguente eventuale revisione da apportare al piano degli obiettivi. La nota di aggiornamento o scheda di valutazione viene presentata e discussa in un incontro tra *Valutatore* e *Valutato*, durante il quale vengono rilevati formalmente l'andamento delle attività e le eventuali azioni correttive.

- La terza fase riguarda la consuntivazione dei risultati e la valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi e del livello dei comportamenti.

Lo scopo della valutazione finale delle competenze organizzative è quello di determinare il punteggio attribuito al *Valutato* sulla parte relativa alle competenze organizzative.

Il *Valutatore* individua il livello di competenze organizzative di ciascun *Valutato*; tale livello viene determinato a partire dalle relazioni dei valutati, dall'interazione che si è avuta nel corso dell'anno tra *Valutatore* e *Valutato* e da altri elementi oggettivi considerati rilevanti. Il livello attribuito a ciascun *Valutato* viene sinteticamente motivato nella scheda di valutazione.

La relazione del *Valutato* viene presentata al dirigente *Valutatore* che la integra con le proprie osservazioni e formula un giudizio finale complessivo sulle prestazioni raggiunte.

La relazione rappresenta per il *Valutatore* uno strumento non vincolante da utilizzare come supporto nella formalizzazione della valutazione. Per il *Valutato* rappresenta invece un momento di riflessione e di autoconsapevolezza rispetto alla qualità dei propri comportamenti ed un eventuale supporto per il colloquio di valutazione con il *Valutatore*.

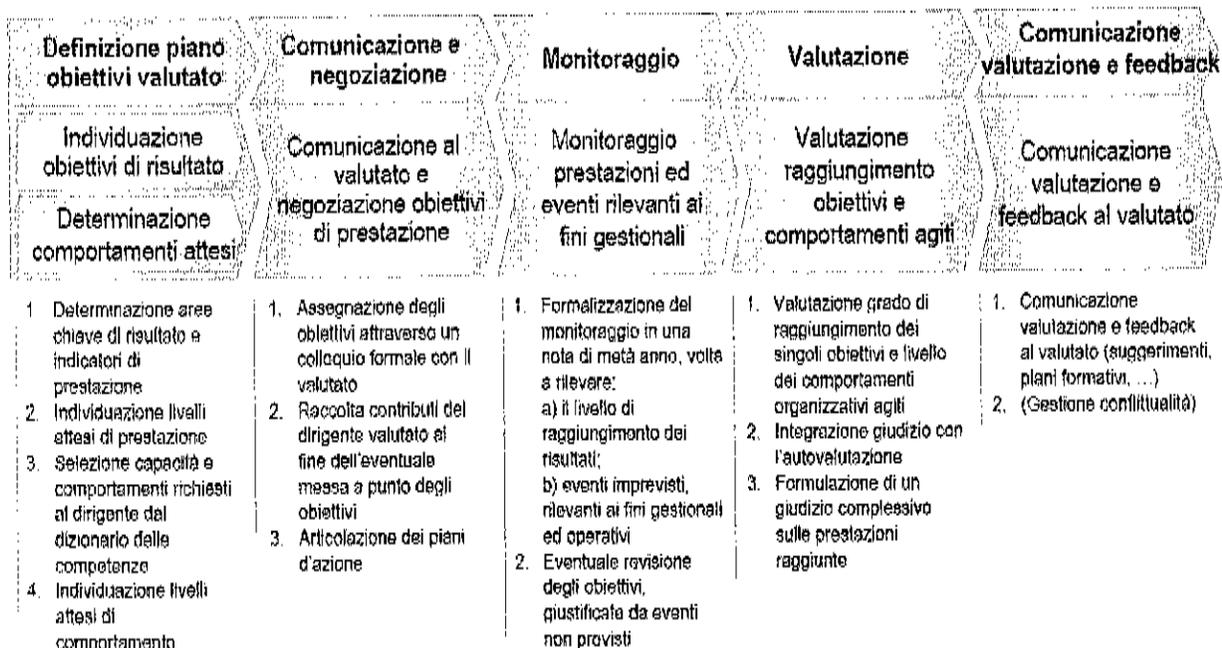
- La quarta fase della procedura attiene alla sintesi delle valutazioni sui singoli obiettivi e sui comportamenti più significativi posti in atto dal *Valutato*;
- la quinta ed ultima fase è rappresentata dalla comunicazione della valutazione al dirigente *Valutato* durante il colloquio di valutazione. Il giudizio complessivo della prestazione deve tener conto degli eventuali contributi del dirigente *Valutato* emersi durante il colloquio finale di valutazione.

#### Comitato di valutazione:

In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, il dirigente di I o II fascia *Valutato* potrà chiedere al Comitato di Valutazione (organo di garanzia) approfondimenti ed indagini, supportando la propria richiesta con elementi eventualmente non presi in considerazione dal *Valutatore*.

Il Comitato di Valutazione esprime un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante per il *Valutatore*, nella cui responsabilità esclusiva rientra il provvedimento finale.

## SIVAD: sintesi del processo di valutazione



### 4.c Il Sistema di valutazione del Personale delle aree (SIVAP)

#### Il modello di valutazione

Il SIVAP è stato progettato e strutturato in conformità con l'attuale quadro normativo e contrattuale. Coerentemente con l'impostazione di tale quadro normativo, la valutazione delle prestazioni è stata delineata come un processo "a cascata" per l'intera struttura organizzativa dell'Amministrazione. Infatti, ispirandosi a un modello di direzione e gestione per obiettivi, previa determinazione annuale di obiettivi di lavoro da perseguire, è stato configurato come un sistema integrato di valutazione che apprezza due distinti profili di valutazione:

- il livello di conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza, come di seguito specificato;
- il livello delle prestazioni del singolo, attraverso i contributi apportati, ovvero il grado di professionalità manifestata nell'espletamento delle attività assegnate.

Conseguentemente il modello di valutazione delle prestazioni del personale delle Aree, che ha un orizzonte temporale annuale, assume le caratteristiche di base di un sistema misto articolato su due dimensioni:

- **RISULTATI DELLA STRUTTURA 40%**

di cui il 20% riferito alla *performance* della struttura di livello dirigenziale generale (o, in mancanza, di quella apicale) di riferimento e il 20% collegato alla *performance* conseguita dalla struttura di livello dirigenziale non generale dalla quale il singolo dipende organicamente;

▪ **CONTRIBUTO INDIVIDUALE 60%**

al perseguimento dei risultati delle strutture di riferimento.

RISULTATI della struttura e CONTRIBUTO INDIVIDUALE contribuiscono con pesi diversi ad individuare la prestazione effettivamente resa dal singolo *Valutato*, considerata come il conseguimento di specifici risultati attraverso comportamenti che siano congrui rispetto alle condizioni e all'ambiente organizzativo della struttura in cui opera.

Infatti, la parte relativa ai RISULTATI della struttura dirigenziale generale di riferimento e di quella di livello dirigenziale non generale presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente.

La parte relativa al CONTRIBUTO INDIVIDUALE atteso permette una valutazione più completa in quanto valorizza alcuni comportamenti collegati ai risultati dell'organizzazione.

**A) RISULTATI DELLA STRUTTURA (40%)**

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati della struttura dirigenziale generale e non generale di appartenenza (20%+20%), si fa riferimento alla metodologia SIVAD (per la struttura apicale, ove rilevante, si adatteranno i risultati del SIVADA), ed il relativo punteggio viene attribuito in percentuale secondo il livello di conseguimento degli obiettivi da parte dei dirigenti.

**B) CONTRIBUTO INDIVIDUALE (60%)**

Nell'ambito della valutazione del dipendente sono valutate le seguenti aree di prestazione e di comportamento ritenute rilevanti, ciascuna delle quali contribuisce con un peso percentuale diverso nel complessivo del 60%:

- **Prestazione:** indica il valore della prestazione rispetto alle aspettative in termini qualitativi, quantitativi, temporali con un peso pari al 40%;
- **Competenze:** confronta le competenze attese dalla struttura ed assegnate ad inizio anno con quelle effettivamente dimostrate con un peso pari al 40%;
- **Assiduità:** indica la continuità dell'attività lavorativa in ufficio attraverso i giorni di effettiva presenza con un peso pari al 20%.

La valutazione complessiva delle prestazioni del singolo è pari alla somma del punteggio R (*risultati della struttura*) e C (*contributo individuale*) secondo il rispettivo peso percentuale.

**I soggetti del processo di valutazione**

Il SIVAP si applica al personale dipendente inquadrato nelle Aree prima, seconda e terza di cui all'art. 6 del CCNL personale comparto Ministeri, quadriennio normativo 2006-2009, biennio economico 2006-2007.

- a. **VALUTATORE:** E' il dirigente responsabile della struttura presso la quale è in servizio il *Valutato*. E' il garante della corretta valutazione in termini di *trasparenza* e di *equità* ed è l'unico referente della valutazione. Il dirigente, qualora non abbia una conoscenza diretta e approfondita del lavoro del dipendente da valutare o nel caso in cui sia responsabile della struttura per un periodo inferiore a quattro mesi, dovrà acquisire i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione dal precedente responsabile, oppure da altri soggetti all'interno della struttura (es. responsabile di settore/servizio). In questo caso il dirigente dovrà comunicare al *Valutato* e riportare nell'apposita scheda il nominativo della persona di cui si è avvalso come supporto per la formulazione del giudizio.
- b. **VALUTATO:** E' il destinatario della valutazione, ed è inquadrato nelle Aree prima, seconda e terza.
- c. **COMITATO DI VALUTAZIONE:** E'incaricato di gestire la conflittualità nella ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal *Valutato*. E' composto da rappresentanti dei quattro Dipartimenti del Ministero e della Scuola superiore dell'economia e delle finanze, ed è presieduto da un dirigente generale del Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi.

### **Le fasi del processo di valutazione**

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- a. Il dirigente (*Valutatore*) illustra ai propri dipendenti il Sistema di Valutazione del personale delle aree (SIVAP), comunica agli stessi gli obiettivi assegnati all'ufficio presso cui dovranno svolgere la propria attività e definisce anche i compiti che ciascuno sarà chiamato a svolgere nel corso dell'anno precisandone la rispettiva rilevanza.
- b. Individua, inoltre, le *competenze*, fra quelle indicate nel relativo Dizionario, e sulle quali viene effettuata una parte della valutazione relativa al contributo individuale. Dopo aver selezionato le *competenze* il Valutatore attribuisce a ciascuna di esse un peso percentuale in coerenza con l'attività che il Valutato dovrà svolgere. La somma dei pesi assegnati alle competenze deve essere pari al 100%. Il dipendente può formulare proposte ed osservazioni. All'esito del colloquio il dipendente sottoscrive la scheda per presa visione.

- c. Nel corso dell'anno, i compiti affidati al dipendente possono modificarsi per ragioni legate all'andamento dell'Ufficio ovvero a situazioni riconducibili alla sfera del dipendente. Per esempio, potrebbero essere assegnate all'Ufficio nuove competenze e/o incombenze con aumento dei compiti del lavoratore. Al contrario, l'Ufficio potrebbe acquisire nuovo personale con una riduzione dei carichi di lavoro di uno o più dipendenti oppure il dipendente potrebbe essere costretto ad assentarsi per lunghi periodi (maternità, malattia prolungata, aspettativa, ecc.) con conseguente impossibilità di svolgere in tutto o in parte le mansioni assegnate. In tali ipotesi il dirigente può, eventualmente, rivedere la scheda per cambiare gli obiettivi della struttura organizzativa o le competenze assegnate, e al rientro del dipendente dall'assenza sottoporre la scheda così modificata allo stesso che dovrà firmarla.
- d. Il *Valutatore* può, ove lo ritenga opportuno, effettuare verifiche intermedie sotto forma di colloquio, per conoscere come procede l'attività lavorativa ed i comportamenti messi in atto fino a quel momento ed avvertire i dipendenti per i quali si profila una valutazione insufficiente indicandone le ragioni essenziali.
- e. I dipendenti possono rappresentare ai rispettivi *Valutatori* entro la fine dell'anno tutti i fatti e le situazioni che ritengono utili alla loro valutazione.
- f. Al termine del periodo di valutazione, il dirigente, in un colloquio finale con l'interessato, illustra i contenuti della scheda motivando la valutazione data e fornendo eventuali osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione. La scheda così compilata deve essere sottoscritta, per presa visione, dal dipendente unitamente ad eventuali deduzioni da parte dello stesso *Valutato*.
- g. E' possibile inserire nella scheda di valutazione un giudizio di sintesi da parte del *Valutatore* sul *Valutato* al fine di analizzare le aree di potenziale miglioramento delle prestazioni, le indicazioni per la soluzione di criticità rilevate e le proposte di eventuali correttivi.

### **Organi e procedure di garanzia**

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il *Valutato* potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo ad organi e procedure di garanzia.

A tal fine dovrà essere costituito il Comitato di Valutazione che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del *Valutato* qualora sorgano divergenze sul giudizio di valutazione. Esprime pareri obbligatori ma non vincolanti; ha funzioni consultive e propositive. In particolare, verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione;

propone - previa discussione con il *Valutatore* - modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata, presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

E' composto da:

- un rappresentante per ciascuna articolazione dipartimentale del Ministero e da un dirigente generale del Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi, che lo presiede con diritto di voto;
- per ogni membro e per il Presidente è nominato un supplente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare ovvero nella ipotesi in cui questi sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

I membri e il Presidente titolari e i relativi supplenti vengono nominati ogni due anni dal Capo del Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi su designazione dei rispettivi Dipartimenti.

Il *Valutato* può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato, o da un legale di propria fiducia.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro 30 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il *Valutato*, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal *Valutatore*:

- richiede a quest'ultimo, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, una sospensione della valutazione;
- compila una nota di disaccordo individuando gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il *Valutatore*:

- verifica la nota del *Valutato*;
- entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può rivedere la scheda e procedere alla revisione del giudizio precedentemente assegnato ed alla firma, o confermare la valutazione precedentemente espressa.

Il *Valutato*:

- prende visione della scheda e la firma, o qualora non concordi, può decidere di non procedere alla sottoscrizione;
- fermi restando gli ordinari rimedi per adire l'autorità giudiziaria a tutela dei propri diritti, entro 10 giorni lavorativi, può manifestare con nota scritta al *Valutatore* il proprio dissenso in ordine alla valutazione finale chiedendo l'attivazione del Comitato di Valutazione per approfondimenti supportando la propria richiesta con idonea documentazione.

Il *Comitato di valutazione* può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione, ricorrendone i presupposti;
- predisporre una eventuale nota informativa con la quale formula un parere in ordine alle criticità organizzative che hanno generato il disaccordo;
- confermare la valutazione del *Valutato*.

Il *Valutatore* può:

- accogliere le modifiche proposte dal Comitato di valutazione;
- confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al *Valutato* per la firma di presa visione.

\*\*\*\*\*