



Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO 2020

Indice

Premessa	3
1. Il contesto organizzativo	4
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa	6
2.1 Le fasi del ciclo di gestione della performance	6
2.2 Pianificazione e programmazione	7
2.3 Gestione e monitoraggio	11
2.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	12
3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	16
3.1 Gli elementi di riferimento	16
3.2 I soggetti della valutazione.....	16
3.3 La valutazione del personale di comparto.....	17
3.4 La valutazione dei dirigenti (direttori generali e direttori di divisione)	21
3.5 La valutazione dei capi dipartimento	24
3.6. La valutazione del personale afferente alla struttura tecnica permanente presso l'OIV	27
3.7 <i>Timeline</i> dei processi di valutazione della performance individuale	29
3.8 Livelli insufficienti di performance	29
3.9 La procedura di conciliazione.....	30
3.10 La valutazione del personale dipendente, non dirigente, afferente agli uffici di diretta collaborazione. 31	
3.11 Norme transitorie valevoli per l'annualità 2020.....	32

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP, nei seguiti anche Sistema) del Ministero dell'Ambiente del Territorio e del Mare (d'ora in poi MATTM) è l'insieme di tecniche, risorse e processi che l'Amministrazione ha definito per assicurare il corretto svolgimento del ciclo di gestione della performance e quindi delle fasi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Al fine di migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance, il Sistema viene aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'OIV (art. 7, comma 1, d.lgs. 150/2009). La Direzione generale delle politiche per l'innovazione, il personale e la partecipazione (IPP) competente provvede entro il mese di novembre di ogni anno ad apportare le modifiche necessarie al corretto funzionamento del Sistema e al miglioramento del ciclo della performance, anche tenuto conto delle osservazioni fatte dall'OIV in merito al funzionamento del Sistema.

Il presente documento sostituisce i modelli di valutazione della performance del personale di comparto e dei dirigenti del MATTM adottati rispettivamente con D.M. n. 98 del 28 aprile 2017 e D.M. n. 8 del 23 gennaio 2019, e aggiorna in modo sistematico i contenuti in considerazione delle modifiche apportate al d.lgs. 150/2009, in ultimo ad opera del d.lgs. 74/2017 e delle indicazioni emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica rispettivamente con:

- le linee guida 1 del giugno 2017, per il piano della performance;
- le linee guida 2 del dicembre 2017, per il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le linee guida 3 del novembre 2018, per la relazione annuale sulla performance;
- le linee guida 4 del novembre 2019, sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche;
- le linee guida 5 del dicembre 2019, per la misurazione e valutazione della performance individuale.

Il Sistema dettaglia fasi, soggetti, responsabilità, modalità e tempi del processo di gestione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Il contesto organizzativo

Il MATTM esercita le funzioni e i compiti spettanti allo Stato relativi alla tutela dell'ambiente, del territorio e dell'ecosistema (art. 35 del d.lgs. 300/1999, come modificato dal d.l. 86/2018). In particolare, svolge funzioni nelle seguenti materie: tutela della biodiversità, degli ecosistemi e del patrimonio marino-costiero, salvaguardia del territorio e delle acque, politiche di contrasto al cambiamento climatico e al surriscaldamento globale, sviluppo sostenibile, efficienza energetica ed economia circolare, gestione integrata del ciclo dei rifiuti, bonifica dei siti d'interesse nazionale, valutazione ambientale delle opere strategiche, contrasto all'inquinamento atmosferico-acustico-elettromagnetico e dei rischi che derivano da prodotti chimici e organismi geneticamente modificati. Il MATTM inoltre svolge un ruolo di indirizzo e vigilanza sulle attività dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), degli Enti Parco nazionali e delle Aree marine protette. Promuove le buone pratiche ambientali, la mobilità sostenibile e la rigenerazione urbana secondo criteri di sostenibilità. Si occupa della promozione dell'educazione ambientale nelle scuole. Partecipa ai consessi internazionali in materia ambientale e si occupa della gestione dei fondi dei programmi comunitari.

Il DPCM del 6 novembre 2019, 138 recante "Regolamento di organizzazione del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare", di modifica del DPCM 19 giugno 2019, 97, ha ridisegnato la governance complessiva dell'Amministrazione prevedendo un'articolazione del Ministero in due dipartimenti, che sono centri di responsabilità amministrativa (CRA), e otto direzioni generali.

Il Dipartimento per il personale, la natura, il territorio e il Mediterraneo (DiPENT) è articolato nei seguenti quattro uffici di livello dirigenziale generale:

- Direzione generale per il patrimonio naturalistico (PNA);
- Direzione generale per il mare e le coste (MAC);
- Direzione generale per la sicurezza del suolo e dell'acqua (SuA);
- Direzione generale delle politiche per l'innovazione, il personale e la partecipazione (IPP).

Il Dipartimento per la transizione ecologica e gli investimenti verdi (DiTEI) è articolato nei seguenti quattro uffici di livello dirigenziale generale:

- Direzione generale per l'economia circolare (ECi);
- Direzione generale per il clima, l'energia e l'aria (CLEA);
- Direzione generale per la crescita sostenibile e la qualità dello sviluppo (CreSS);
- Direzione generale per il risanamento ambientale (RiA).

Il Ministero si avvale di Sogesid SpA, di cui recentemente è stato approvato il nuovo Statuto, società *in house* anche del MATTM, servente verso le esigenze delle pubbliche amministrazioni, centrali e periferiche, in particolare, nei settori delle bonifiche, del dissesto idrogeologico, del governo e della tutela del territorio valorizzando, con ciò, le elevate professionalità che ivi operano.

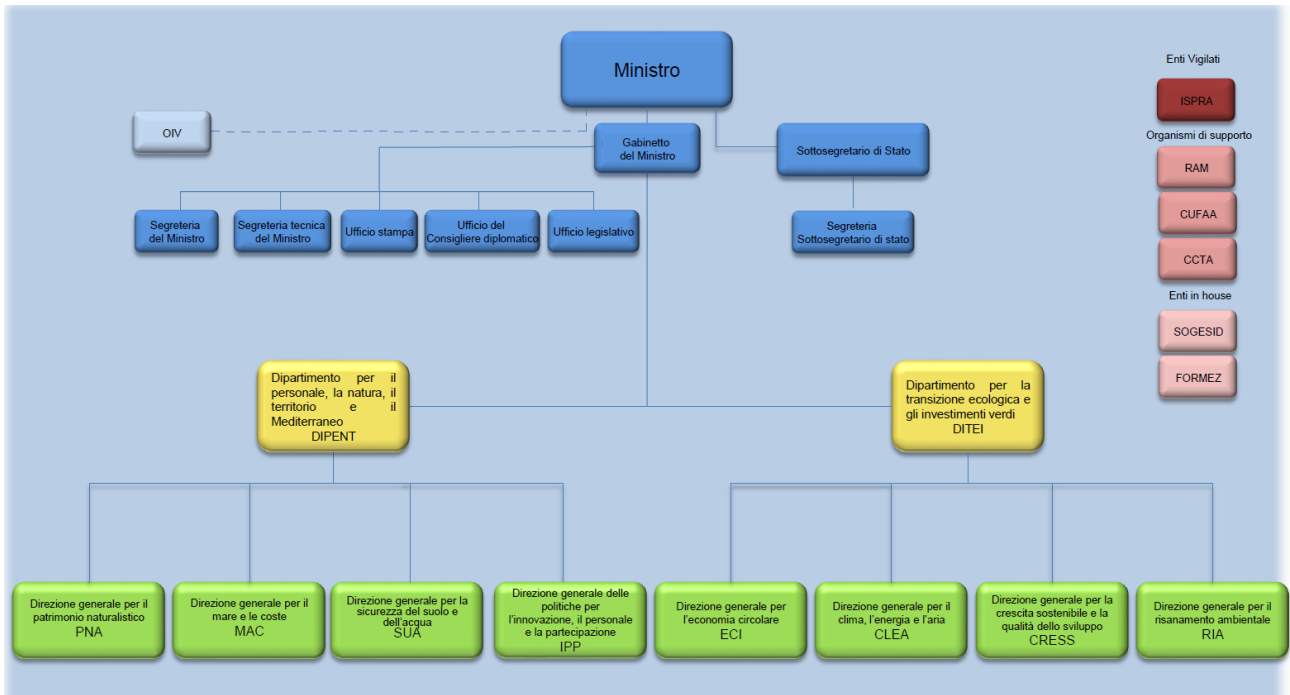


Fig. 1 - Organigramma del MATTM

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Le **unità di analisi** a cui si fa riferimento in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono le seguenti:

- le attività e i processi del Ministero nel suo complesso;
- le attività e i processi dei dipartimenti;
- le attività e i processi delle direzioni generali;
- le attività e i processi delle divisioni.

Per attività si intende un insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa e caratterizzato da un output identificabile in modo chiaro e da risorse (input) utilizzate per realizzare l'output.

Il processo è definito da una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente interno o esterno, che può attraversare più unità organizzative.

2.1 Le fasi del ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance è il processo attraverso il quale si identificano i risultati attesi (obiettivi) tenuto conto delle priorità aziendali e delle risorse disponibili, si monitora e controlla la gestione tramite la misurazione e la valutazione dei risultati ottenuti, si fornisce agli stakeholder interni ed esterni la *redde rationem* e, infine, si delineano le possibili future azioni di miglioramento, alla luce dei *feedback* pervenuti e della presumibile evoluzione del contesto di riferimento. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi (art. 4 d.lgs. 150/2009):

<i>FASE</i>	<i>art. 4 d.lgs. 150/2009</i>
Pianificazione e programmazione	a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
Gestione e monitoraggio	c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
Misurazione e valutazione	d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
Utilizzo dei risultati	e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
Rendicontazione	f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Fig. 2 Le fasi del ciclo di gestione della performance

Ogni ciclo della performance si sviluppa su tre annualità, poiché alcune fasi di ciascun ciclo iniziano l'anno precedente e altre terminano nell'anno successivo. In tal modo fasi di cicli diversi si sovrappongono e quindi in ciascuna annualità si compiono fasi parallele collegate a cicli diversi. I cicli sono connessi uno all'altro poiché i risultati di un anno, anche se preliminari, influenzano la programmazione del ciclo successivo.

2.2 Pianificazione e programmazione

All'interno del ciclo della performance il MATTM identifica due livelli previsionali, la pianificazione e la programmazione.

La pianificazione si estende su un orizzonte temporale **triennale** e, tenuto conto delle priorità politiche del Governo e, quindi, del Ministro, nonché dell'analisi del contesto interno ed esterno (*SWOC analysis*¹), ha come oggetto la definizione dei risultati generali e degli impatti del MATTM, che trovano esplicitazione in:

- obiettivi “generali” a livello di settore pubblico nella sua interezza o di particolari comparti (art. 5, comma 1 lett. a, d.lgs. 150/2009). Gli obiettivi in parola sono determinati con eventuali “linee guida” adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (art. 5, comma 1, d.lgs. 150/2009), in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri (art. 8 d.lgs. 286/1999)². Nelle more dell'adozione delle linee guida, gli obiettivi generali non sono identificati;
- obiettivi “specifici”, ossia propri del MATTM (art. 5, comma 1, lett. b, d.lgs. 150/2009), si riferiscono agli obiettivi triennali del Piano della performance. Sono collegati alla programmazione di bilancio del Ministero (obiettivi “strategici” e “strutturali” della Nota Integrativa), articolata per Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), e possono riguardare anche attività trasversali ai CRA (come, ad esempio, agli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza, contemplati nel Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza - PTPCT), nonché fare riferimento, più in generale, ad attività istituzionali o agli ambiti di misurazione della performance.

La programmazione si riferisce a un orizzonte temporale **annuale** e interessa le diverse articolazioni organizzative del MATTM: essa è direttamente collegata alla pianificazione attraverso la declinazione degli obiettivi triennali in obiettivi annuali, che hanno una valenza operativa. Si suddividono in:

- **obiettivi di dipartimento:** per ogni dipartimento, vengono declinati obiettivi annuali a partire dagli obiettivi triennali, cui si possono aggiungere ulteriori obiettivi annuali collegati ad attività istituzionali o trasversali (es. obiettivi del PTPCT); vengono assegnati dal Ministro attraverso la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione;
- **obiettivi di direzione generale:** per ogni direzione generale, vengono declinati obiettivi annuali a partire dagli obiettivi di dipartimento, cui si possono aggiungere ulteriori obiettivi annuali specifici della direzione; vengono assegnati dai dipartimenti alle rispettive direzioni generali tramite le Direttive di Dipartimento;
- **obiettivi di divisione:** per ogni divisione, vengono declinati obiettivi annuali a partire dagli obiettivi di direzione generale, cui si possono aggiungere ulteriori obiettivi annuali specifici della divisione; vengono assegnati dalle direzioni generali alle rispettive divisioni tramite le Direttive di direzione; per le divisioni di staff dei dipartimenti gli obiettivi sono assegnati dal dipartimento.

¹ SWOC è l'acronimo di *strengths* (punti di forza), *weaknesses* (punti di debolezza), *opportunities* (opportunità), *challenges* (sfide). J.M. BRYSON, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2004, p. 141 e ss.

² Gli obiettivi generali definiscono le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini (art. 5, comma 1, lett. a, d.lgs. 150/2009).

Nella figura 3 vengono illustrati i diversi livelli di obiettivi del MATTM.

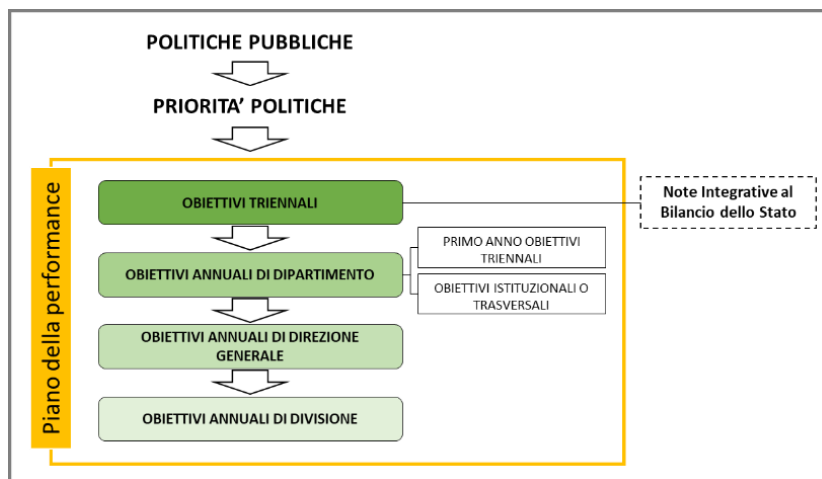


Fig. 3 - Gli obiettivi del Piano della performance

Il percorso di definizione degli obiettivi triennali del MATTM parte dalle priorità politiche contenute nell’atto di indirizzo del Ministro. La costruzione degli obiettivi triennali coinvolge direttamente l’ufficio di gabinetto, i direttori di dipartimento e l’OIV. I direttori di dipartimento si impegnano a sentire i direttori generali per raccogliere il loro contributo alla pianificazione. Ogni obiettivo triennale può essere misurato con massimo quattro indicatori; le caratteristiche degli indicatori relativi agli obiettivi triennali sono riportate nel paragrafo successivo. Gli obiettivi triennali collegati alla programmazione di bilancio saranno inseriti a cura dei CRA nella Nota Integrativa al Disegno di Legge di Bilancio (DLB), e successivamente confermati nella Nota Integrativa (NI) alla Legge di Bilancio (LB) quando definitivamente approvata dal Parlamento.

Gli obiettivi triennali sono il riferimento per la programmazione annuale dei dipartimenti: ciascun obiettivo triennale viene declinato in obiettivi annuali, che costituiscono i traguardi intermedi e le attività da perseguire nel corso dell’anno per assicurare il conseguimento dell’obiettivo di medio periodo. Nella logica della semplificazione e del miglioramento della programmazione è previsto che gli obiettivi annuali di dipartimento coincidano con la prima annualità degli obiettivi triennali. Inoltre, possono essere proposti dall’OIV e/o dall’ufficio di gabinetto obiettivi con carattere di trasversalità per il conseguimento di attività istituzionali di carattere generale. Gli obiettivi annuali hanno necessariamente descrizione e indicatori diversi dagli obiettivi triennali. Ciascun obiettivo triennale potrà essere declinato in massimo quattro obiettivi annuali; ciascun obiettivo annuale potrà essere misurato con massimo quattro indicatori. La Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione è l’atto con cui il Ministro assegna gli obiettivi annuali ai dipartimenti. È appena il caso di evidenziare che il conseguimento degli obiettivi annuali del dipartimento si realizza attraverso l’attività operativa delle direzioni generali sottostanti: è quindi auspicabile che nelle fasi di pianificazione e programmazione le direzioni generali possano essere consultate e contribuire anch’esse alla formulazione e all’individuazione degli indicatori di misurazione più idonei. L’OIV assicura il supporto metodologico nella costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target associati.

Una volta assegnati gli obiettivi annuali ai dipartimenti, è necessario che questi ultimi declinino e assegnino gli obiettivi annuali alle direzioni di livello generale sottostanti. Gli obiettivi sono al massimo sei per ogni direzione e ciascun obiettivo può essere misurato con al massimo quattro indicatori. La Direttiva del dipartimento è l’atto con cui i capi dipartimento assegnano gli obiettivi annuali alle direzioni generali coordinate.

A loro volta, le direzioni generali provvedono a formulare gli obiettivi annuali per le rispettive divisioni, articolati nelle attività o nelle fasi che ciascuna divisione deve svolgere nell'anno per raggiungere l'obiettivo della direzione. Le direzioni potranno, inoltre, assegnare alle divisioni ulteriori obiettivi annuali relativi alla gestione ordinaria degli uffici, non direttamente collegati (in senso logico) agli obiettivi di direzione. Gli obiettivi assegnati alle divisioni sono diversi per descrizione e indicatori dagli obiettivi assegnati alle direzioni. Ciascuna divisione potrà vedersi assegnati massimo quattro obiettivi, ognuno misurato con un unico indicatore.

La figura 4 illustra la tempistica integrata tra ciclo della performance e ciclo del bilancio.

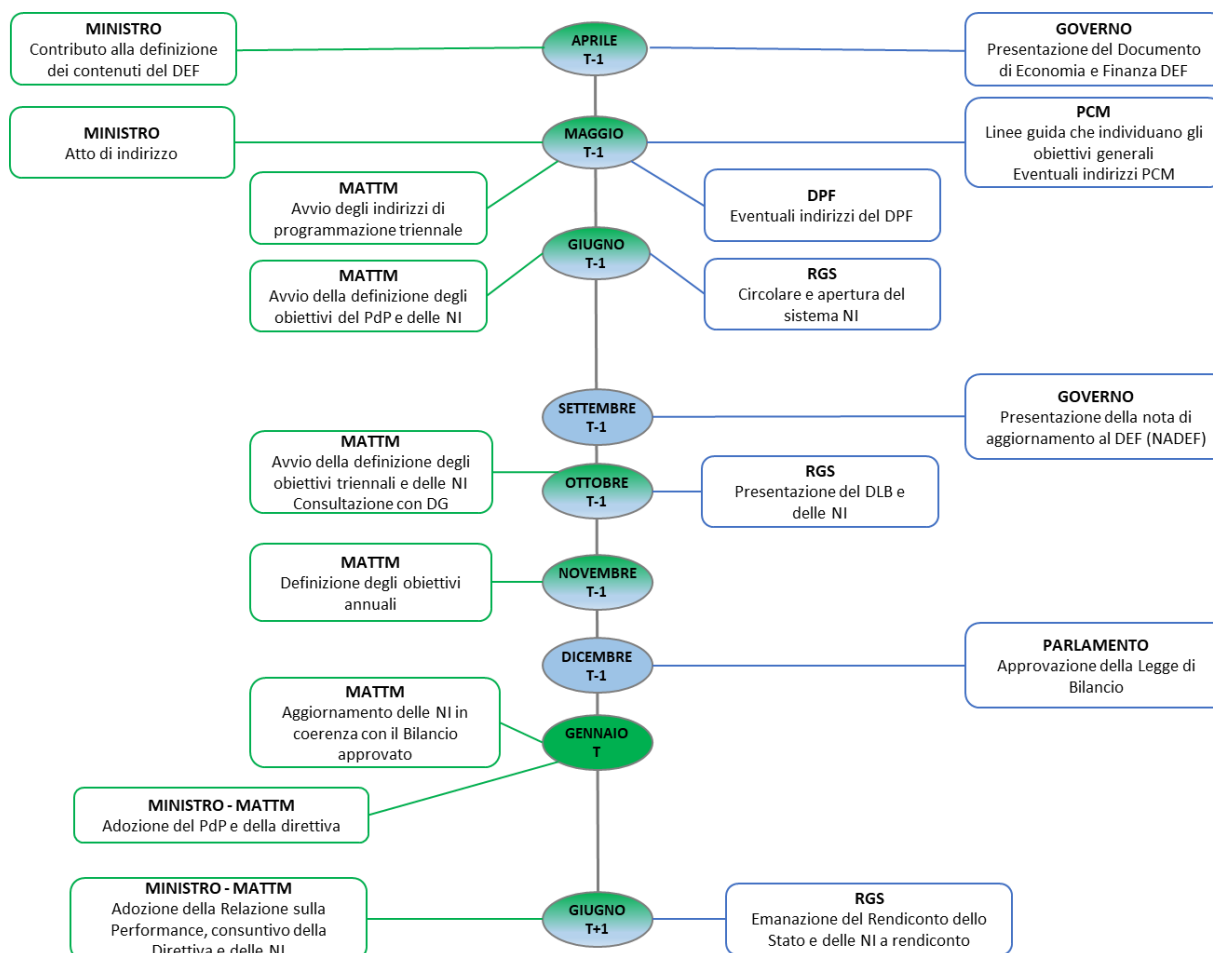


Fig. 4 - Tempistica integrata ciclo delle performance e bilancio (adattato da Linee Guida DFP n. 1/2017 p. 8).

I documenti di pianificazione e programmazione

Nella tabella seguente sono riepilogate le finalità dei documenti e i relativi riferimenti normativi che intervengono nella fase di pianificazione e programmazione del ciclo della performance.

Documenti di PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Riferimenti normativi
Atto di indirizzo <i>Definisce le priorità politiche da realizzarsi ogni anno ad opera dei centri di responsabilità amministrativa, in linea con l'iter di formazione del bilancio di previsione.</i>	d.lgs. 286/1999 d.lgs. 150/2009 d.l. 90/2014 d.p.r. 105/2016
Nota integrativa alla legge di bilancio	art. 21, comma 11, lettera a) della l. 196/2009 (legge di

Documenti di PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Riferimenti normativi
<i>Costituisce lo strumento attraverso il quale il Ministero, in coerenza con il quadro di riferimento socioeconomico e istituzionale nel quale opera e con le priorità politiche assegnate, illustra i criteri di formulazione delle previsioni finanziarie in relazione ai programmi di spesa, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.</i>	riforma contabile)
Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione <i>Definisce per l'anno di riferimento gli obiettivi nelle materie di competenza del MATTM, coerentemente con gli indirizzi di pianificazione triennale contenuti nel Programma di Governo, nel Documento di Economia e Finanza, nella nota integrativa allo stato di previsione della spesa e nella legge concernente il bilancio di previsione dello Stato e il bilancio pluriennale, nonché con le priorità politiche come dettate nell'Atto di indirizzo. Assieme alle collegate direttive di dipartimento e di direzione, assicura il raccordo tra gli indirizzi di politica economica e la programmazione triennale affidata all'azione amministrativa del Ministero per il corretto ed efficiente impiego delle risorse assegnate.</i>	d.lgs. 286/1999 artt. 1, 4 e 14 d.lgs. 165/2001 art. 3, comma 3 d.lgs. 279/1997 d.p.r. 97/2019
Piano della performance <i>Individua, in una prospettiva triennale, gli obiettivi dell'Amministrazione e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi annuali delle strutture e quelli assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Esso rappresenta la sintesi delle attività di programmazione del Ministero.</i>	art. 10 d.lgs. 150/2009 s.m.i.

Le caratteristiche di obiettivi, indicatori e target

Al fine di migliorare la qualità della pianificazione e della programmazione e di consentire una corretta attività di misurazione e valutazione della performance si definiscono i requisiti che i diversi tipi di obiettivi, indicatori e target devono possedere. L'OIV supervisiona l'attività di selezione di indicatori idonei a misurare e valutare la performance. In fase di formulazione degli obiettivi l'OIV può richiedere a tutte le strutture la modifica di obiettivi e indicatori che non risultassero metodologicamente corretti o adeguati a misurare e valutare la performance.

	TIPO DI OBIETTIVO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	TIPO DI INDICATORI UTILIZZABILI	VINCOLI DA RISPETTARE
PIANIFICAZIONE	obiettivi triennali	Indicatori di impatto Indicatori di efficacia (rientrano in tale gruppo gli indicatori di risultato, di realizzazione fisica e finanziaria della NI) Indicatori di efficienza Indicatori relativi allo stato delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> nessun vincolo in merito al numero massimo di obiettivi triennali max 4 indicatori per obiettivo ove possibile, all'obiettivo deve associato un indicatore di impatto indicatori di realizzazione finanziaria sempre accompagnati da altri indicatori, mai da soli
PROGRAMMAZIONE	obiettivi annuali di dipartimento	Indicatori di efficacia Indicatori di efficienza Indicatori relativi allo stato delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> gli indicatori di impatto non vengono presi in esame per misurare e valutare la performance organizzativa dei singoli dipartimenti nessun vincolo in merito al numero massimo di obiettivi annuali max 4 indicatori per obiettivo
	obiettivi annuali di direzione generale	Indicatori di efficacia Indicatori di efficienza Indicatori relativi allo stato delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> max 6 obiettivi per direzione min 3 obiettivi per direzione max 4 indicatori per obiettivo

obiettivi annuali di divisione	Indicatori di efficacia	<ul style="list-style-type: none"> • max 4 obiettivi per divisione • min 2 obiettivi per divisione • max 1 indicatore per obiettivo
	Indicatori di efficienza	

I requisiti degli indicatori sono i seguenti:

a) in relazione all'insieme degli indicatori associati a un obiettivo:

1) precisione, cioè significatività: gli indicatori devono misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;

2) completezza, cioè la capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione.

b) in relazione a ciascun indicatore:

3) misurabilità, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva basata su fonti affidabili. In tal senso è importante che gli indicatori siano il meno autoreferenziali possibile, cioè non devono provenire esclusivamente da fonti interne auto-dichiarate;

4) tempestività, intesa come capacità di fornire le indicazioni necessarie in tempi utili per le decisioni.

Per un maggiore dettaglio sui requisiti di obiettivi, indicatori e target si fa riferimento a quanto contenuto in merito nelle Linee guida (LG) del Dipartimento della Funzione Pubblica.

2.3 Gestione e monitoraggio

In corso d'anno sono previsti momenti di monitoraggio in corrispondenza dei diversi livelli decisionali che possano garantire un efficace ritorno informativo per la gestione dei risultati. Lo scopo del monitoraggio è infatti quello di raccogliere dati ed evidenze rispetto all'andamento della performance e permettere quindi tempestivi interventi correttivi.

Il monitoraggio degli obiettivi triennali è coordinato dall'OIV; a cascata, i dipartimenti coordinano le attività di monitoraggio del livello operativo delle direzioni generali afferenti. Se a seguito dei monitoraggi si evidenziasse la necessità di interventi correttivi in corso d'anno, il dipartimento interessato provvederà a segnalare motivata richiesta all'OIV che a sua volta, fatte le opportune verifiche, inoltrerà al Ministro la proposta di procedere alla modifica, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione (art. 6 d.lgs. 150/2009).

Obiettivi, indicatori e target attesi potranno essere rimodulati, sostituiti o eliminati al verificarsi delle seguenti situazioni:

- entrata in vigore di provvedimenti normativi che comportino l'assegnazione di ulteriori obiettivi o la modifica di quelli esistenti;
- mutato indirizzo politico-amministrativo;
- rilevanti e imprevedibili variazioni nelle disponibilità finanziarie e delle risorse umane, tali da rendere estremamente difficoltoso, se non impossibile, il raggiungimento.

2.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione è l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder. La misurazione implica la determinazione dello scostamento tra la performance a consuntivo e la performance programmata. È il presupposto dell'attività di valutazione.

La valutazione è l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, in relazione al contesto.

Gli indicatori associati ai diversi livelli di obiettivi costituiscono lo strumento principale, anche se non unico, attraverso il quale l'Amministrazione realizza la misurazione dello stato di avanzamento e del grado di raggiungimento dei diversi ambiti in cui si articola la performance organizzativa.

L'OIV definirà nel corso del triennio le modalità con cui stakeholder e cittadini intervengono nel processo di pianificazione e di valutazione, in relazione a indicatori di qualità dei servizi.

La **misurazione della performance organizzativa** delle diverse strutture compete ai rispettivi dirigenti sulla base dei livelli di responsabilità ad essi associati.

La **valutazione della performance organizzativa** spetta:

- ai direttori generali per quanto riguarda le rispettive divisioni;
- ai capi dipartimento per quanto attiene alle direzioni generali/divisioni in staff afferenti;
- all'OIV relativamente ai dipartimenti e al Ministero "nel suo complesso".

Il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa di divisioni, direzioni generali e dipartimenti

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa prende avvio con la misurazione dei risultati da parte delle divisioni degli obiettivi loro assegnati (entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento); le schede con il rendiconto e le misure degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati sono trasmesse al direttore generale, che esegue la valutazione (entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento), attribuendo il grado di raggiungimento sulla base della scala di seguito riportata, tenuto conto che le soglie percentuali indicate rappresentano valori di massima, nel senso che il valutatore può discostarsene, argomentando opportunamente:

Punti 1 = risultato non raggiunto (valori misurati fino al 30%)

Punti 2 = risultato scarsamente raggiunto = 2 (valori misurati > 30% e fino al 50%)

Punti 3 = risultato sufficientemente raggiunto = 3 (valori misurati > 50% e fino al 70%)

Punti 4 = risultato discretamente raggiunto = 4 (valori misurati > 70% e fino al 94%)

Punti 5 = risultato pienamente raggiunto = 5 (valori misurati > 94%)

Nessun punteggio = obiettivo non valutabile

Si fa presente che la percentuale di raggiungimento complessiva di ciascuna **divisione** viene calcolata come media semplice del punteggio di valutazione degli obiettivi assegnati alla divisione stessa, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media. Il rendiconto delle misurazioni e valutazioni delle divisioni è trasmesso all'OIV per la successiva attività di auditing delle misure di performance.

Entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascun direttore generale procede alla misurazione dei risultati degli obiettivi annuali di **direzione** ad esso assegnati e trasmette le relative schede con il

rendiconto e le misure degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati, al capo dipartimento, che procederà alla valutazione (entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento) di ciascun obiettivo mediante la scala di valutazione sopra riportata, calcolando altresì la percentuale di raggiungimento complessiva di ciascuna direzione generale come media semplice del punteggio di valutazione degli obiettivi assegnati, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media. Il rendiconto delle misurazioni e valutazioni delle divisioni è trasmesso all'OIV per la successiva attività di auditing delle misure di performance.

Entro il 15 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, i capi dipartimento eseguono la misurazione dei risultati degli obiettivi annuali di **dipartimento** e trasmettono le schede con il rendiconto all'OIV, unitamente alle misure degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati. L'Organismo procederà con la valutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, calcolando altresì la percentuale di raggiungimento complessiva di ciascun dipartimento come media semplice del punteggio di valutazione degli obiettivi assegnati, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media.

Entro il 15 aprile di ogni anno l'OIV, ricevuta la documentazione di rendicontazione e valutazione delle performance di tutte le strutture provvederà, eseguite le opportune verifiche di competenza (auditing), a confermare il livello di raggiungimento complessivamente valutato, dando al termine comunicazione ai dirigenti, anche al fine di completare la valutazione della componente di risultato della performance individuale.

Il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso

All'OIV compete la valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso (art. 7, comma 2, lett. a, d.lgs. n.150/2009) ai fini della redazione della Relazione sulla performance. Coerentemente con quanto riportato nel par. 2.3.3. della LG 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), la valutazione della "performance organizzativa complessiva annuale" avviene tenuto conto dei seguenti aspetti:

- a) misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b) verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi triennali;
- c) esiti delle indagini condotte dall'Amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d) multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e) eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

In considerazione del grado di evoluzione del sistema informativo direzionale del MATTM, nel 2020 le dimensioni (art. 8, d.lgs. 150/2009) che vengono considerate ai fini della **misurazione e della valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso** sono le seguenti:

- a. L'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze 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.

Circa la dimensione *sub a*), si tratta di misurare e valutare il grado di attuazione degli obiettivi triennali (anche attraverso indicatori di impatto), rispetto alle varie priorità del Ministro.

Nello specifico si rende necessario, innanzitutto, “misurare” il grado di attuazione dei singoli obiettivi triennali, tenuto conto dei target raggiunti fino all’anno di rendicontazione in corrispondenza dei vari indicatori associati all’obiettivo. La misura presa in esame è la media ponderata degli indicatori. Una volta calcolato il grado di attuazione dei singoli obiettivi triennali (da 0% a 100%), si passa, successivamente, a “valutare” l’attuazione degli obiettivi, mediante l’attribuzione di un *rating* sintetico (A, B, C o D) secondo la seguente tipologia, che tiene conto di eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l’Amministrazione ha operato nell’anno di riferimento:

- A.** Il Ministero sta realizzando l’obiettivo secondo quanto previsto;
- B.** La realizzazione dell’obiettivo è in ritardo a causa di elementi di criticità esterni;
- C.** La realizzazione dell’obiettivo è in ritardo a causa di elementi di criticità interni;
- D.** Il Ministero non ha prodotto significativi miglioramenti.

In questo modo, si potrà valutare il grado di attuazione complessivo degli obiettivi triennali a livello di singole priorità del Ministro.

Per quanto attiene, infine, alla dimensione *sub b*), si focalizza, in particolare, l’attenzione sul livello previsto di assorbimento delle risorse relative ai vari progetti/fondi europei e nazionali in cui il Ministero assume il ruolo di finanziatore. A tal fine, si rende necessario, dapprima, creare e aggiornare ogni anno l’elenco dei progetti/fondi europei e nazionali in cui il Ministero assume il ruolo di finanziatore e, successivamente, riportare il totale dei pagamenti (in conto competenza e in conto residui) al totale degli stanziamenti definitivi di spesa per ciascun progetto/fondo. Una volta “misurato” l’assorbimento di risorse per ciascun progetto/fondo (da 0% a 100%), si passa, successivamente, a “valutare” tale assorbimento, mediante l’attribuzione di un *rating* sintetico (A, B, C o D) secondo la seguente tipologia, che tiene conto del ruolo assunto dai vari partner di progetto/destinatari dei fondi – come descritto dai dirigenti titolari della spesa – e di eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l’Amministrazione ha operato nell’anno di riferimento:

- A.** Il Ministero sta avanzando nella spesa del progetto/fondo secondo quanto previsto;
- B.** L’avanzamento della spesa è in ritardo a causa di elementi di criticità esterni;
- C.** L’avanzamento della spesa è in ritardo a causa di elementi di criticità interni;
- D.** Il Ministero non ha prodotto significativi miglioramenti nello stato di avanzamento della spesa.

Negli anni successivi a quello di prima applicazione del presente SMVP, in ragione dei futuri sviluppi del sistema informativo, si procederà ad estendere l’analisi della performance organizzativa complessiva al rapporto tra le risorse utilizzate e l’output realizzato (efficienza/produttività del lavoro) e alla dimensione della valutazione esterna (efficacia qualitativa).

Si fa presente, inoltre, che l’OIV può svolgere l’analisi della performance organizzativa attraverso la richiesta o l’accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell’Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. I dipartimenti e le direzioni collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo tempestivamente i dati e le informazioni richiesti dall’OIV e dagli altri soggetti con funzioni di coordinamento del ciclo di gestione della performance.

I documenti di rendicontazione

Le attività di misurazione e valutazione devono essere documentate attraverso la reportistica individuata dall'OIV. Nella tabella seguente sono riepilogate le finalità dei documenti di rendicontazione del ciclo di gestione della performance e i relativi riferimenti normativi. La Relazione sulla performance deve essere validata dall'OIV e pubblicata nella apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente" entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Documenti di RENDICONTAZIONE	Riferimenti normativi
Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato <i>Illustra i risultati raggiunti e le relative risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli scostamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio.</i>	l. 196/2009
Relazione sulla performance <i>Evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno precedente rispetto alle risorse impiegate ed ai singoli obiettivi programmati con riferimento allo stesso anno, rilevando gli eventuali scostamenti. Il documento si perfeziona con la validazione da parte dell'OIV.</i>	art. 10 d.lgs. 150/2009

La valutazione partecipata

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti, esterni ed interni, al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni pubbliche di adottare modalità di coinvolgimento e di strumenti che consentano di valorizzare il contributo e la differente rilevanza che gli stakeholder attribuiscono ai loro risultati.

In relazione a quanto previsto dall'art. 19-bis comma 1 del d.lgs.150/2009 l'OIV ha individuato un canale di raccolta delle osservazioni dei cittadini che, anche in forma associata, possono comunicare, in modo non anonimo, il proprio grado di soddisfazione per attività e servizi. L'OIV terrà in considerazione le osservazioni pervenute ai fini della valutazione della performance dell'ente e pubblicherà con cadenza annuale sul sito del MATTM una relazione sulle segnalazioni pervenute, nella quale saranno riportate in forma anonima le eventuali criticità evidenziate e le soluzioni intraprese dagli uffici coinvolti.

Il MATTM inoltre si impegna, conformemente a quanto previsto nelle Linee guida n. 4/2019 DFP, ad avviare il percorso triennale per la valutazione partecipata, in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo, che è stato interessato da una recente significativa riprogettazione, e dei sistemi informativi e di controllo di gestione, non ancora in grado di supportare adeguatamente i processi di valutazione. Per il primo anno è prevista la mappatura degli stakeholder e la selezione dei servizi/attività oggetto di attenzione.

3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

3.1 Gli elementi di riferimento

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione (art. 9 del d.lgs. 150/2009).

Le dimensioni che compongono la performance individuale si suddividono in **risultati** e **comportamenti**.

La prima dimensione, in relazione ai diversi ruoli, fa riferimento ai risultati raggiunti attraverso:

1) gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza. I risultati vengono calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture.

2) gli obiettivi del dipartimento di afferenza. Oltre a tenere conto dei risultati raggiunti dalla struttura di appartenenza, si prendono in esame i risultati del dipartimento di afferenza, calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati al dipartimento stesso.

La seconda dimensione attiene ai **comportamenti organizzativi e professionali** cioè al "come" vengono svolte le attività ordinarie e straordinarie allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati e, più in generale, di adempiere ai propri compiti, tenuto conto del contesto interno ed esterno. Per i dirigenti viene valutata anche la capacità di valutazione dei collaboratori.

La **valutazione finale** della performance individuale, sintesi della dimensione dei risultati e dei comportamenti, riportati ai pesi percentuali in relazione ai diversi ruoli, si compone di:

	Risultati			Comportamenti	
	OBIETTIVI ANNUALI DEL DIPARTIMENTO	OBIETTIVI ANNUALI DELLA DIREZIONE GENERALE	OBIETTIVI ANNUALI DELLA DIVISIONE	COMPORAMENTI OSSERVATI	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE
CAPI DIPARTIMENTO	60%	-	-	40%	
DIRETTORI GENERALI	10%	50%	-	35%	5%
DIRETTORI DI DIVISIONE	10%	-	50%	35%	5%
PERSONALE DI COMPARTO	10%	-	40%	50%	-
UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E STP	-	-	-	100%	-

3.2 I soggetti della valutazione

La valutazione è effettuata dal superiore gerarchico da cui il valutato dipende alla data del 31.12 dell'anno di riferimento. Il superiore gerarchico, ferma la sua unica responsabilità valutativa, può raccogliere, nelle modalità che riterrà più opportune, tutti gli elementi utili a definire una corretta valutazione, anche ricorrendo alle

valutazioni effettuate da dirigenti che lo hanno eventualmente preceduto nella gestione dell'unità organizzativa di diretta responsabilità, oppure presso i precedenti i superiori gerarchici del valutato che è stato trasferito.

La tabella seguente identifica valutato e valutatore in relazione alle diverse funzioni:

VALUTATI	VALUTATORI
CAPI DIPARTIMENTO	MINISTRO SU PROPOSTA OIV
DIRETTORI GENERALI	CAPI DIPARTIMENTO
DIRETTORI DI DIVISIONE	DIRETTORI GENERALI
PERSONALE	DIRETTORI DI DIVISIONE; DIRETTORE GENERALE se appartenente a struttura di diretta afferenza (es. personale di staff del direttore generale); CAPO DIPARTIMENTO se appartenente a struttura di diretta afferenza (es. personale di staff del capo dipartimento)
PERSONALE UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE	RESPONSABILI DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE presso cui il dipendente presta servizio
STRUTTURA TECNICA PERMANENTE PRESSO L'OIV	PRESIDENTE OIV, sentiti gli altri componenti

Casi particolari

Afferenza in strutture diverse nel corso dell'anno: il superiore gerarchico al 31.12 deve raccogliere tutti gli elementi utili a comporre la valutazione anche nel caso in cui nell'anno di riferimento il valutato abbia afferto a più strutture; la valutazione finale sarà così calcolata:

- *risultati:* la media dei risultati raggiunti nelle strutture in cui il valutato ha prestato servizio nell'anno, ponderata per i mesi di lavoro prestato in ciascuna struttura; non si tiene conto delle strutture in cui il valutato ha prestato servizio per meno di 30 giorni lavorativi.

- *comportamento:* il valutatore responsabile raccoglierà, nei modi che riterrà opportuni, gli elementi valutativi presso i precedenti superiori gerarchici per tenerne conto nell'esprimere la valutazione che non potrà che essere unitaria. Il valutato potrà sempre richiedere al superiore gerarchico della struttura in uscita una valutazione a fine servizio da consegnare al superiore della struttura di nuova assegnazione. In ogni caso il dirigente valutatore cessato o trasferito ad altra unità organizzativa, prima di lasciare la responsabilità della direzione è tenuto a effettuare la valutazione dei comportamenti dei propri collaboratori.

Presenza minima in servizio per la valutazione: il dipendente può essere valutato solo se ha prestato servizio nell'Amministrazione almeno 30 giorni lavorativi nello stesso anno. A tal fine non sono considerati i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali (art. 9, comma 3, d.lgs. 150/2009). Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sui comportamenti tenuti, sentito l'OIV con riferimento alla congruità della motivazione, il valutatore assegna un punteggio dei comportamenti pari alla media delle valutazioni del personale della struttura di appartenenza. In tale circostanza particolare, la componente risultati coincide con la media dei risultati raggiunti nella struttura di appartenenza, nonostante il periodo lavorativo limitato.

3.3 La valutazione del personale di comparto

La valutazione della performance del personale di comparto è così composta:

Componente risultati

- **obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di afferenza** (40% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media ponderata di raggiungimento degli obiettivi annuali della rispettiva struttura di afferenza (la divisione e, nel caso del personale di diretta afferenza, la direzione generale o il dipartimento);
- **obiettivi del dipartimento di afferenza** (10% della performance individuale complessiva): si prendono in esame i risultati del dipartimento di afferenza, calcolati in termini percentuali come media ponderata di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati al dipartimento stesso. Limitatamente al caso di personale di staff direttamente afferente al dipartimento e non a una sua divisione, questa componente coincide con la precedente e, pertanto, pesa il 50% (40%+10%) della performance complessiva.

Componente comportamenti

I comportamenti organizzativi e professionali del personale di comparto vengono valutati attraverso un catalogo di dodici comportamenti trasversali, cioè osservabili in tutti le funzioni e appartenenti a tre macro aree:

- *area operativa*: capacità di gestire il tempo, capacità di utilizzare un metodo di lavoro, orientamento al risultato, capacità auto-organizzativa;
- *area professionale*: flessibilità; capacità di semplificazione; disponibilità al miglioramento, attenzione alla qualità;
- *area relazionale*: capacità di comunicare efficacemente, capacità di creare buone relazioni, sensibilità ambientale, senso istituzionale.

Ciascun comportamento viene espresso in tre modalità:

- **descrittore del comportamento critico**: vengono riportate alcune azioni considerate significative che si osservano quando il comportamento è non positivo o addirittura da stigmatizzare;
- **descrittore del comportamento positivo**: viene riportato il comportamento positivo atteso che può essere osservato con quattro gradi di frequenza: raramente, più volte, spesso, sempre;
- **descrittore del comportamento eccellente**: vengono riportate alcune azioni considerate significative che si osservano quando il comportamento è eccellente. In tal caso, si va oltre il comportamento "positivo".

Per ciascun comportamento al valutatore viene chiesto di identificare il descrittore critico o positivo che ha osservato nel valutato e, nel caso scelga il descrittore positivo, deve identificare con che frequenza ha osservato quel comportamento nel valutato. Nell'esprimere il giudizio il valutatore dovrà tener conto che la frequenza è intesa non in senso assoluto, ma in relazione alle funzioni del valutato. Nel caso in cui il valutatore registri un comportamento positivo "sempre presente" nel valutato, potrà assegnargli un bonus, se osserverà anche il comportamento eccellente descritto sinteticamente nella scheda³. **Per ogni valutato il valutatore potrà assegnare al massimo quattro bonus di eccellenza. Inoltre, ciascun valutatore potrà assegnare bonus di eccellenza:**

- **al massimo al 40% dei suoi valutati**⁴ per l'anno 2020;
- **al massimo al 30% dei suoi valutati** per l'anno 2021;
- **al massimo al 20% dei suoi valutati** per l'anno 2022 e seguenti (situazione a regime).

Il punteggio per ciascun comportamento è calcolato assegnando rispettivamente:

- **0** punti al comportamento **critico**;

³ Alle descrizioni dei comportamenti sinteticamente riportate nelle schede si potranno affiancare in futuro ulteriori descrizioni tratte da esperienze concrete e che saranno contenuti in documenti redatti per il supporto alla valutazione.

⁴ Esempio: nel primo anno di applicazione se un direttore di divisione valuta 15 persone del comparto, potrà assegnare uno o più bonus eccellenza (fino al massimo 4) solo a 6 dei suoi valutati.

- 1 punto al comportamento positivo osservato **raramente**;
- 2 punti al comportamento positivo osservato **a volte**;
- 3 punti al comportamento positivo osservato **spesso**;
- 4 punti al comportamento positivo osservato **sempre**;
- **+3** punti di bonus associato al comportamento **eccellente**.

Il punteggio finale si ottiene sommando i punteggi dei dodici comportamenti, più gli eventuali bonus (si ricorda che è possibile assegnare un massimo di quattro bonus per valutato). Il punteggio massimo ottenibile è di **60** punti; al di sotto dei **21** punti (da 20 a zero) la valutazione viene considerata pari a **0**.

Si precisa inoltre che l'utilizzo dei descrittori "critico" ed "eccellente" è condizionato dalle seguenti regole:

- descrittore critico: la valutazione negativa deve essere accompagnata da una sintetica relazione scritta in cui il valutatore riporta le ragioni (anche citando esempi o episodi osservati) che hanno condotto a quella valutazione; nel documento devono essere anche specificate eventuali azioni concordate con il valutato per il suo miglioramento. Tale documento potrà essere richiesto dall'OIV ai fini della performance individuale del dirigente e in particolare per rilevare la sua capacità di valutazione;
- descrittore eccellente: **ogni** bonus eccellenza dovrà essere giustificato con una sintetica relazione scritta (tra 300 e 500 parole) in cui si rende conto delle motivazioni che hanno condotto alla valutazione di eccellenza, anche citando esempi o episodi osservati. Tale documento potrà essere richiesto dall'OIV ai fini della performance individuale del dirigente e in particolare per rilevare la sua capacità di valutazione.

Il processo di valutazione

A inizio ciclo, i responsabili delle strutture comunicano al personale del comparto gli obiettivi annuali (c.d. operativi) che sono stati assegnati alla propria struttura. Le diverse direttive di dipartimento e di direzione generale sono i documenti che formalizzano tale comunicazione. È auspicabile che i valutatori si confrontino con i propri collaboratori sui comportamenti organizzativi e professionali attesi che assumeranno maggiore rilevanza per il buon funzionamento delle strutture e per il perseguimento degli obiettivi assegnati.

In corso d'anno sarà cura del valutatore riferire sull'andamento delle attività e sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, oltre che curare momenti di feedback con i propri collaboratori sui comportamenti attesi. Le modalità con cui i valutatori trasferiscono le informazioni sulle attività o danno feedback sui comportamenti può essere formale o informale in relazione allo stile manageriale adottato dal dirigente. La formalizzazione di colloqui intermedi o di comunicazioni formali sull'andamento di risultati della struttura è tuttavia fortemente consigliata laddove il dirigente consideri insoddisfacente la performance del gruppo o dei singoli e pertanto necessita di dare un segnale articolato su quelle che sono le sue aspettative. La formalizzazione dei colloqui può avvenire con la stesura di un breve verbale.

Il processo di valutazione finale prevede che la componente di risultato e quella relativa al comportamento vengano valutate nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento e si concludano entro il mese di aprile.

La valutazione della dimensione comportamentale viene effettuata a partire dal 1 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento e fino al 15 febbraio, con l'avvio dei colloqui tra valutato e valutatore, colloqui nei quali si confrontano i reciproci punti di vista sugli ambiti evidenziati dagli indicatori comportamentali della scheda e più in generale rispetto al contributo offerto dal valutato alla performance della struttura. Il valutatore terrà un registro dei colloqui effettuati; è auspicabile la redazione anche di un verbale con i contenuti del singolo colloquio. A seguito del colloquio, il valutatore potrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda. I

direttori generali coordineranno⁵ i direttori di divisione affinché vengano rispettati i limiti annuali di unità di personale del comparto che ricevono il bonus di eccellenza sul totale del personale di comparto assegnato alla struttura da valutare. Nel caso tale limite non venga rispettato, l'OIV ne terrà conto non solo ai fini della capacità di valutazione del direttore di divisione ma anche del direttore generale. Il valutatore procederà quindi con la consegna al valutato della scheda entro il 15 marzo. Il valutato sottoscrive la scheda per avvenuta consegna. Nel caso in cui non sia possibile procedere con la consegna *brevi manu* il valutatore consegnerà la scheda con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione (es. mail nella casella di posta personale del dipendente). La sottoscrizione della scheda da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, non di “accettazione” della valutazione e non pregiudica l'accesso a eventuali procedure di conciliazione. Se il valutato rifiuta la sottoscrizione della consegna della scheda non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Una volta ricevuta la valutazione il valutato ha 10 giorni di tempo per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. La richiesta deve essere adeguatamente motivata. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 10 giorni di tempo per rispondere e confermare la valutazione o per rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni vanno motivate per iscritto e comunicate al valutato. Il contraddittorio si deve concludere entro il 15 aprile.

Dopo aver concluso le valutazioni relative ai comportamenti di tutti i collaboratori, ed espletate le eventuali richieste di revisione, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascun valutatore, ricevuto il resoconto del livello di raggiungimento dei risultati della struttura (entro il 15.04 - si veda il paragrafo 2.4), trasmette ai valutati la scheda riepilogativa (risultati e comportamenti) calcolando il livello di raggiungimento complessivo. Inoltre, ciascun valutatore compila una scheda riepilogativa di tutte le valutazioni effettuate e la invia all'OIV, unitamente alle eventuali relazioni di giustificazione delle performance eccellenti, al fine di verificare la capacità di valutazione del dirigente. Le procedure di valutazione dei comportamenti del personale, unitamente al contraddittorio, devono necessariamente essere concluse entro il 30 aprile.

Inoltre, a conclusione dell'iter di valutazione, sarà cura di ciascun valutatore, nelle more dell'attivazione di un sistema informativo di supporto:

1. redigere uno schema riepilogativo, che riporta il livello di raggiungimento complessivo per ciascuno dei suoi valutati, raccogliere le schede definitive e trasmettere la documentazione alla divisione della direzione IPP competente per i successivi adempimenti contrattuali;
2. conservare per ogni eventuale successiva richiesta, le copie delle schede, i verbali e tutto ciò che può risultare utile per un eventuale contraddittorio.

Alla luce del presente SMVP, il punteggio finale della performance individuale va così interpretato:

- sono considerate “performance eccellenti” le prestazioni che raggiungono valori superiori al 90%; sono livelli a cui può accedere una percentuale ridotta del personale;
- sono considerate “performance adeguate” le prestazioni che raggiungono valori tra l'80% e il 90%; sono livelli considerati normali;
- sono considerate “performance adeguate ma con margini di miglioramento” le prestazioni che raggiungono valori tra il 50% e il 79%; sono livelli considerati migliorabili per qualche aspetto. Chi riceve

⁵ Il coordinamento potrebbe essere attivato nel caso in cui alcuni direttori di divisione decidano di non assegnare bonus eccellenza o di non assegnarne fino a coprire il limite massimo previsto nell'anno per la struttura (esempio per il 2020, 40%). In tal caso le unità di personale che possono beneficiare del bonus potrebbero essere destinate ad altre divisioni della stessa direzione generale, purché a livello di direzione generale non si superi il predetto limite.

questa valutazione non deve sentirsi penalizzato, ma deve cercare di migliorare nell'anno successivo e il valutatore deve supportarlo in tale processo di miglioramento;

- sono considerate “performance non adeguate” le prestazioni che raggiungono valori inferiori al 50%: questo livello di performance, non auspicabile, è considerato insufficiente, poiché prevalgono le carenze rispetto agli aspetti positivi.

Si fa presente che l'erogazione di incentivi monetari collegati alla valutazione delle performance individuale è possibile solo a seguito della validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV.

3.4 La valutazione dei dirigenti (direttori generali e direttori di divisione)

La valutazione della performance dei dirigenti di strutture di livello generale o divisionale è così composta:

Componente risultati

- **obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di assegnazione** (50% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media di raggiungimento degli obiettivi annuali della struttura assegnata (divisione o direzione generale);
- **obiettivi del dipartimento di afferenza** (10% della performance individuale complessiva): si prendono in esame i risultati del dipartimento di afferenza, calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati al dipartimento stesso.

Componente comportamenti

I comportamenti organizzativi e professionali dei dirigenti (35% della performance individuale complessiva) vengono valutati attraverso un catalogo di dodici (12) comportamenti trasversali, cioè osservabili in tutte le funzioni dirigenziali, e attraverso la capacità di valutazione (5% della performance individuale complessiva) apprezzata secondo quanto descritto di seguito.

I dodici comportamenti trasversali per la valutazione della dirigenza appartengono a tre macro aree:

- *area manageriale*: capacità di rappresentare l'istituzione, capacità di programmare, capacità di coordinare e assegnare i compiti, capacità di delegare il potere decisionale;
- *area professionale*: flessibilità, capacità di semplificazione, disponibilità al miglioramento, attenzione alla qualità;
- *area relazionale*: capacità di comunicare efficacemente, capacità di creare buone relazioni, sensibilità ambientale, senso istituzionale.

Ciascun comportamento viene espresso in tre modalità:

- **descrittore del comportamento critico**: vengono riportate alcune azioni considerate significative che si osservano quando il comportamento è non positivo o addirittura da stigmatizzare;
- **descrittore del comportamento positivo**: viene riportato il comportamento positivo atteso che può essere osservato con quattro gradi di frequenza: raramente, più volte, spesso, sempre;
- **descrittore del comportamento eccellente**: vengono riportate alcune azioni considerate significative che si osservano quando il comportamento è eccellente. In tal caso, si va oltre il comportamento “positivo”.

Per ciascun comportamento al valutatore viene chiesto di identificare il descrittore critico o positivo che ha osservato nel valutato e, nel caso scelga il descrittore positivo, deve identificare con che frequenza ha osservato quel comportamento nel valutato. Nell'esprimere il giudizio il valutatore dovrà tener conto che la frequenza è intesa non in senso assoluto, ma in relazione alle funzioni direttive svolte dal valutato. Nel caso in cui il

valutatore registri un comportamento positivo “sempre presente” nel valutato, potrà assegnargli un bonus, se osserverà anche il comportamento eccellente descritto sinteticamente nella scheda⁶. **Per ogni valutato il valutatore potrà assegnare al massimo quattro bonus di eccellenza.** Inoltre, **ciascun valutatore potrà assegnare bonus di eccellenza:**

- **al massimo al 40% dei suoi valutati** per l’anno 2020, **distinguendo tra dirigenti e personale del comparto**⁷;
- **al massimo al 30% dei suoi valutati** per l’anno 2021, **distinguendo tra dirigenti e personale del comparto**;
- **al massimo al 20% dei suoi valutati** per l’anno 2022 e seguenti (situazione a regime), **distinguendo tra dirigenti e personale del comparto.**

Il punteggio per ciascun comportamento è calcolato assegnando rispettivamente:

- **0** punti al comportamento **critico**;
- **1** punto al comportamento positivo osservato **raramente**;
- **2** punti al comportamento positivo osservato **a volte**;
- **3** punti al comportamento positivo osservato **spesso**;
- **4** punti al comportamento positivo osservato **sempre**;
- **+3** punti di bonus associato al comportamento **eccellente**.

Il punteggio finale si ottiene sommando i punteggi dei dodici comportamenti, più gli eventuali bonus (si ricorda che è possibile assegnare un massimo di quattro bonus per valutato). Il punteggio massimo ottenibile è di **60** punti; al di sotto dei **21** punti (da 20 a zero) la valutazione viene considerata pari a **0**.

Si precisa inoltre che l’utilizzo dei descrittori “critico” ed “eccellente” è condizionato dalle seguenti regole:

- descrittore critico: la valutazione negativa deve essere accompagnata da una sintetica relazione scritta in cui il valutatore riporta le ragioni (anche citando esempi o episodi osservati) che hanno condotto a quella valutazione; nel documento devono essere anche specificate eventuali azioni concordate con il valutato per il suo miglioramento. Tale documento potrà essere richiesto dall’OIV ai fini della performance individuale del dirigente e in particolare per rilevare la sua capacità di valutazione;
- descrittore eccellente: **ogni** bonus di eccellenza dovrà essere giustificato con una sintetica relazione scritta (tra 300 e 500 parole) in cui si rende conto delle motivazioni che hanno condotto alla valutazione di eccellenza, anche citando esempi o episodi osservati. Tale documento potrà essere richiesto dall’OIV ai fini della performance individuale del dirigente e in particolare per rilevare la sua capacità di valutazione.

Il processo di valutazione

A inizio ciclo, i dirigenti di livello superiore assegnano, attraverso le diverse direttive, gli obiettivi alle rispettive strutture. È auspicabile che i valutatori (capi dipartimento per i direttori generali, direttori generali per i direttori di divisione) si confrontino con i rispettivi dirigenti da valutare anche sui comportamenti organizzativi e professionali attesi che assumeranno maggiore rilevanza per il buon funzionamento delle strutture e per il perseguimento degli obiettivi assegnati.

⁶ Alle descrizioni dei comportamenti sinteticamente riportate nelle schede si potranno affiancare in futuro ulteriori descrizioni tratte da esperienze concrete e che saranno contenuti in documenti redatti per il supporto alla valutazione.

⁷ Esempio: nel primo anno di applicazione se un direttore generale valuta 10 persone del comparto e 5 direttori di divisione, potrà assegnare il bonus di eccellenza a quattro persone del comparto e solo a due direttori di divisione.

In corso d'anno sarà cura del valutatore riferire sull'andamento delle attività e sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, oltre che curare momenti di feedback con i dirigenti valutati in merito ai comportamenti attesi. Le modalità con cui i valutatori trasferiscono le informazioni sulle attività o danno feedback sui comportamenti può essere formale o informale in relazione allo stile manageriale adottato dal dirigente. La formalizzazione di colloqui intermedi o di comunicazioni formali è tuttavia fortemente consigliata laddove il valutatore consideri insoddisfacente la performance della struttura o del singolo dirigente. La formalizzazione dei colloqui può avvenire con la stesura di un breve verbale, da protocollare appositamente.

Il processo di valutazione finale prevede che la componente di risultato e quella relativa al comportamento vengano valutate nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento e si concludano entro la metà del mese di luglio.

La valutazione dei dirigenti prende avvio a partire dal 15 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, dopo aver ricevuto dall'OIV il resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi delle strutture. Durante i colloqui tra valutato e valutatore si confrontano i reciproci punti di vista sugli ambiti evidenziati dagli indicatori comportamentali della scheda e più in generale rispetto alle capacità dimostrate dal valutato a svolgere le funzioni dirigenziali nella struttura di assegnazione e rispetto agli obiettivi assegnati. Il valutatore terrà un registro dei colloqui effettuati; è auspicabile la redazione anche di un verbale con i contenuti del singolo colloquio. A seguito dei colloqui, che si devono concludere entro il 30 aprile, il valutatore potrà procedere con la formulazione del giudizio comportamentale sulla scheda. Come già precedentemente indicato i direttori generali non potranno superare i limiti dei loro dirigenti valutati nell'assegnazione del bonus di eccellenza; analogamente i capi dipartimento potranno assegnare i bonus di eccellenza solo a due direttori generali su quattro, nel primo anno di applicazione. Il valutatore procederà, entro il 15 maggio, alla consegna al valutato della scheda riepilogativa, che riporta il livello di raggiungimento delle componenti valutate in questa fase (risultati e comportamenti); la scheda sarà completata con il dato relativo alla capacità di valutazione dopo l'esame dell'OIV.

Una volta ricevuta la valutazione il valutato ha 10 giorni di tempo per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio. La richiesta deve essere adeguatamente motivata. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 10 giorni di tempo per rispondere e confermare la valutazione o per rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni vanno motivate per iscritto e comunicate al valutato. Il contraddittorio si deve concludere entro il 15 giugno.

Dopo aver espletato le eventuali richieste di contraddittorio, ciascun valutatore invia, entro il 15 giugno, le schede riepilogative all'OIV, unitamente alle eventuali relazioni di giustificazione delle performance eccellenti, al fine di verificare la capacità di valutazione. L'OIV ricevuta la documentazione richiesta ed esaminate le motivazioni relative alle performance eccellenti, nonché raccolte eventuali ulteriori informazioni, attribuisce un punteggio che va da 0% (assenza di capacità valutativa) a 5% (ottima capacità valutativa) sulla base dei seguenti criteri:

- significativa differenziazione dei giudizi misurata attraverso il coefficiente di variazione (il coefficiente di variazione è il rapporto tra la deviazione standard e la media dei punteggi assegnati ai valutati);
- idoneità delle eventuali motivazioni addotte a dimostrare l'eccellenza dei comportamenti e/o dei comportamenti non desiderati;
- rispetto delle corrette procedure di valutazione, non solo dal punto di vista formale ma anche sostanziale.

Il punteggio assegnato sulla capacità valutativa viene comunicato dall'OIV e trasmesso ai valutatori al fine di completare la scheda riepilogativa. La scheda con l'evidenza del livello finale di raggiungimento viene trasmessa a cura del valutatore al valutato che la sottoscrive per avvenuta consegna entro il 15 luglio. Nel caso in cui non sia

possibile procedere con la consegna *brevi manu* il valutatore consegnerà la scheda con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione (es. mail nella casella di posta personale del dipendente). La sottoscrizione della scheda da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, non di “accettazione” della valutazione e non pregiudica l’accesso a eventuali procedure di conciliazione.

Inoltre, a conclusione dell’iter di valutazione, sarà cura di ciascun valutatore, nelle more dell’attivazione di un sistema informativo di supporto:

1. redigere uno schema riepilogativo, che riporta il livello di raggiungimento complessivo per ciascuno dei suoi valutati, raccogliere le schede definitive e trasmettere la documentazione alla divisione della direzione IPP competente per i successivi adempimenti contrattuali e la conservazione;
2. conservare per ogni eventuale successiva richiesta, le copie delle schede, i verbali e tutto ciò che può risultare utile per un eventuale contraddittorio.

3.5 La valutazione dei capi dipartimento

La valutazione della performance dei dirigenti di strutture di livello dipartimentale è attribuita al Ministro su proposta dell’OIV, ed è così composta:

Componente risultati

La componente dei risultati per i capi dipartimento è misurata dal livello di raggiungimento degli **obiettivi del dipartimento di assegnazione** (60% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media di raggiungimento degli obiettivi annuali del dipartimento.

Componente comportamenti

La valutazione della componente comportamentale dei capi dipartimento (40% della performance individuale complessiva) riguarda le competenze professionali e manageriali dimostrate nell’esercizio dell’incarico e, in particolare, considera, il ruolo esercitato nello svolgere l’importante funzione di raccordo tra organo di governo (Ministro) e direzioni generali.

Entro il 15 maggio dell’anno successivo a quello di riferimento, ciascun capo dipartimento è chiamato a relazionare all’OIV mediante l’apposita scheda, esplicitando il contributo dato a una migliore (A) “governance esterna e inter-istituzionale” del Ministero e il supporto fornito al Ministro nello sviluppo di decisioni strategiche anche inclusive, mediante l’esercizio della funzione propositiva, del potere di gestione di progetti/fondi, nonché di rappresentanza istituzionale in ambiti negoziali e di cooperazione. Inoltre, per quanto attiene al rapporto con le direzioni generali, notevole importanza dovrà avere il contributo a una migliore (B) “governance interna” del Ministero, dimostrando elevate capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale, anche in situazioni di crisi/emergenza.

Di seguito si riportano gli 8 ambiti comportamentali (A.1; A.2; A.3; A.4; B.1; B.2; B.3; B.4) riconducibili alle due famiglie di ambiti (A; B) e le informazioni che i capi dipartimento dovranno produrre, in corrispondenza di ciascuno di essi, nell’apposita scheda. A ciascuna famiglia e ambito comportamentale è associato un peso percentuale che sarà utilizzato nel calcolo del punteggio complessivo.

Si fa presente che, in ragione dell’emergenza covid-19 e della conseguente decretazione del Governo (es. “decreto cura Italia”, “decreto semplificazioni”, ecc.), nonché alla luce delle recenti disposizioni ministeriali (tra cui il “decreto clima”), i pesi percentuali attribuiti alle due famiglie e, quindi, agli 8 ambiti comportamentali, cambiano tra il 2020, 2021 e 2022, come indicato nella tabella successiva che individua come anno a regime il 2022:

Famiglia di ambiti comportamentali	Ambiti comportamentali	Peso ambito 2020	Peso ambito 2021	Peso ambito 2022 (A REGIME)
A) Contributo alla governance esterna-interistituzionale	A.1) capacità propositiva e supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive	4%	12%	20%
	A.2) capacità negoziali, di networking, e di coordinamento/stimolo degli attori pubblici/privati per una migliore gestione di progetti/fondi di rilevante importanza strategica	2%	6%	10%
	A.3) capacità negoziali, di networking, e di coordinamento/stimolo degli attori pubblici/privati per un'efficace attuazione di accordi internazionali / piani strategici nazionali di interesse ambientale	2%	6%	10%
	A.4) capacità di coordinamento e monitoraggio dell'attività degli enti/organismi controllati/vigilati, coerentemente con le priorità politiche e gli obiettivi strategici del dipartimento	2%	6%	10%
	Totale Famiglia di ambito comportamentale (A)	10% (4 di 40 punti)	30% (12 di 40 punti)	50% (20 di 40 punti)
B) Contributo alla governance interna	B.1) capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale nella gestione delle risorse umane e della qualità di processi/attività	20%	20%	20%
	B.2) capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale al fine di rispondere a situazioni di crisi/emergenza	<u>50%</u>	<u>30%</u>	<u>10%</u>
	B.3) capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale nella gestione dei rischi, della tutela della legalità e della trasparenza	10%	10%	10%
	B.4) capacità di monitorare e valutare l'andamento complessivo della gestione del dipartimento	10%	10%	10%
	Totale Famiglia di ambito comportamentale (B)	90% (36 di 40 punti)	70% (28 di 40 punti)	50% (20 di 40 punti)

Si fa notare che, **nel 2020**, la “Famiglia di ambiti comportamentali” contrassegnata con la lettera **B** assume maggiore rilevanza rispetto alla Famiglia **A**, fino ad assumere pari importanza nel 2022 (anno a regime), in considerazione del fatto che nel 2020 diventa prioritaria la gestione dell'emergenza (**ambito comportamentale B.2**).

La tabella successiva illustra le informazioni da produrre rispetto a ciascun ambito comportamentale.

AMBITI COMPORTAMENTALI	PESO (a regime)	INFORMAZIONI DA PRODURRE
A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE	20%	
A.1) Capacità propositiva e supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive		<p>1) indicare eventuali proposte presentate a livello di dipartimento di progetti complessi di rilevante impatto ambientale, in linea con le priorità del Ministro (specificare finalità del progetto, priorità interessata, attori coinvolti, output attesi e ruolo del capo dipartimento nella definizione della proposta)</p> <p>2) indicare le modalità con cui vengono costruiti e mantenuti rapporti di collaborazione con gli stakeholder-chiave, allo scopo di coadiuvare il Ministro nell'attuazione delle priorità politiche e nell'analisi dei fenomeni ambientali (specificare stakeholder-chiave coinvolti per priorità, azioni intraprese, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)</p>

AMBITI COMPORTAMENTALI	PESO (a regime)	INFORMAZIONI DA PRODURRE
<p>A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE</p> <p>A.2) Capacità negoziali, di networking, e di coordinamento/stimolo degli attori pubblici/privati per una migliore gestione di progetti/fondi di rilevante importanza strategica</p>	10%	3) Indicare le misure adottate per favorire l'avanzamento della spesa relativa ai progetti/fondi del dipartimento di rilevante importanza rispetto alle priorità del Ministro (specificare progetto/fondo, stato di avanzamento della spesa, attori coinvolti e loro ruolo, misure adottate, azioni di monitoraggio implementate, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)
<p>A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE</p> <p>A.3) Capacità negoziali, di networking, e di coordinamento/stimolo degli attori pubblici/privati per un'efficace attuazione di accordi internazionali / piani strategici nazionali di interesse ambientale</p>	10%	4) Indicare le misure adottate per favorire l'attuazione di accordi internazionali / piani strategici nazionali di interesse ambientale (specificare accordo/piano, attori coinvolti, misure adottate, azioni di monitoraggio implementate, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)
<p>A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE</p> <p>A.4) Capacità di coordinamento e monitoraggio dell'attività degli enti/organismi controllati/vigilati, coerentemente con le priorità politiche e gli obiettivi strategici del dipartimento</p>	10%	5) Indicare le misure adottate per assicurare coordinamento e monitoraggio degli enti/organismi controllati/vigilati ed eventuali risultati conseguiti fino al 31.12
<p>B) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA</p> <p>B.1) Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale nella gestione delle risorse umane e della qualità di processi/attività</p>	20%	<p>6) Indicare le azioni di innovazione e cambiamento organizzativo promosse all'interno del dipartimento per migliorare la sua capacità di risposta alle sollecitazioni ambientali (specificare decisioni adottate, conseguenti attività svolte, eventuali difficoltà incontrate ed eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)</p> <p>7) Indicare le iniziative promosse all'interno del dipartimento per stimolare le opportunità di crescita professionale e valorizzare il contributo dei singoli, evitando disparità di trattamento tra il personale delle direzioni generali, nonché conflitti interni. In questa sede occorre anche riportare elementi utili ad analizzare la capacità di valutare i propri direttori generali e gli altri valutati diretti, in particolare attraverso la differenziazione dei giudizi e l'utilizzo corretto del SMVP.</p>
<p>B) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA</p> <p>B.2) Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale al fine di rispondere a situazioni di crisi/emergenza</p>	10%	8) indicare situazioni di crisi/emergenza che hanno richiesto una risposta organizzativa a livello di dipartimento (descrivere situazione, attori coinvolti, soluzioni alternative prospettate, decisioni assunte, sistema di monitoraggio implementato, ruolo specifico del capo dipartimento, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)
<p>B) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA</p> <p>B.3) Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale nella gestione dei rischi, della tutela della legalità e della trasparenza</p>	10%	9) Indicare le soluzioni organizzative e gestionali per assicurare la gestione dei rischi, della legalità e della trasparenza all'interno del dipartimento
<p>B) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA</p> <p>B.4) Capacità di monitorare e valutare l'andamento complessivo della gestione del dipartimento</p>	10%	10) Indicare le attività svolte in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori di performance, nonché le modalità con cui i risultati vengono interpretati e valutati a livello di dipartimento ai fini del miglioramento continuo

L'OIV, unitamente agli elementi riportati nella scheda, raccoglierà ulteriori informazioni necessarie a valutare i diversi fattori nel corso dell'anno. Oltre al colloquio con il valutato, l'OIV potrà effettuare colloqui con il personale del MATTM, reperire dati oggettivi nei sistemi informativi e accedere alle strutture e agli uffici dei dipartimenti, anche al fine di tenere conto di eventuali violazioni a precisi obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità dirigenziale e/o disciplinare, tali per cui il mancato rispetto è esplicitamente connesso alla valutazione della performance o alla corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.

L'OIV proporrà al Ministro una valutazione per ciascun ambito comportamentale così definita:

- eccellente =4
- adeguato al ruolo= 3
- adeguato al ruolo, ma con alcuni margini di miglioramento = 2
- adeguato al ruolo, ma con significativi margini di miglioramento = 1
- non adeguato = 0

Il punteggio complessivo della componente comportamentale assegnato ai capi dipartimento è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti ai singoli ambiti comportamentali presi in esame.

L'OIV, raccolti tutti gli elementi collegati ai risultati e ai comportamenti, provvederà entro il 30 giugno, a formulare una proposta di valutazione della performance individuale dei capi dipartimento al Ministro. Al termine della valutazione da parte del Ministro, le schede saranno trasmesse agli interessati e sottoscritte per presa visione.

3.6. La valutazione del personale afferente alla struttura tecnica permanente presso l'OIV

In considerazione delle specificità dei compiti e della posizione di autonomia organizzativa, operativa e valutativa dell'OIV sancita dal D. Lgs. 150 del 2009, si ritiene che il personale non dirigenziale afferente alla struttura tecnica permanente presso l'OIV debba avere modalità valutative proprie. Per essi la valutazione si concentra solo sui comportamenti organizzativi e professionali identificati tramite i seguenti fattori:

- **Responsabilità.** Tale criterio si riferisce anzitutto al rischio gestionale ed amministrativo che il dipendente assume in relazione alla tipologia di procedimenti amministrativi che lo vedono coinvolto, nonché all'eventuale responsabilità di coordinamento di risorse umane. Inoltre, il criterio si riferisce alla responsabilità connessa con lo svolgimento di processi di lavoro comportanti un differente livello di disponibilità, professionalità, criticità e nell'affidabilità nello svolgimento delle mansioni e degli incarichi affidati. Gli indici della responsabilità possono essere reperiti: nella rilevanza amministrativa delle attività espletate dal dipendente; nei requisiti di urgenza, riservatezza e sicurezza delle attività svolte; nel numero dei collaboratori e nella varietà e complessità dei compiti di questi ultimi; nella solerzia e diligenza nell'esecuzione dei compiti.
- **Attenzione alla qualità del lavoro.** Tale criterio si riferisce alla capacità dimostrata di garantire nel proprio lavoro i livelli di precisione e di qualità richiesti, mantenendo il rispetto dei tempi di esecuzione e promuovendo il conseguimento di standard superiori alle attese.
- **Disponibilità.** Tramite tale criterio si intende valutare la disponibilità del dipendente ad orari disagiati in modo da garantire la copertura massima dell'orario di servizio giornaliero e sopperire alle necessità dell'ufficio. Il criterio fa riferimento tanto alla effettiva disponibilità a svolgere la propria attività lavorativa oltre il normale orario di lavoro senza limiti ben definiti quanto al disagio nell'effettuare la prestazione lavorativa in orari differenti da quelli ordinari e comportanti difficoltà organizzative personali.
- **Sensibilità ambientale.** Con questo criterio si intende valutare il grado di aderenza alla specifica missione del Ministero, e in particolare al senso di appartenenza e di comunanza valoriale sulle finalità ultime della tutela e rispetto dell'ambiente: con esso si vuole riconoscere infatti l'importanza che riveste l'esempio di

coerenza, sia nei confronti dell'utente interno che esterno, del personale che opera a stretto contatto con i vertici dell'organizzazione.

Il valutatore, considerando l'adeguatezza della prestazione in merito a ciascun fattore, attribuisce un punteggio così definito:

- eccellente = 100%
- più che adeguato al ruolo = 90%
- adeguato al ruolo = 80%
- adeguato al ruolo, ma con alcuni margini di miglioramento = 70%
- adeguato al ruolo, ma con significativi margini di miglioramento = 60%
- non adeguato al ruolo = 0%

Il punteggio complessivo si calcola come media semplice delle valutazioni dei singoli fattori.

Per il personale della struttura tecnica permanente è predisposta un'apposita scheda di valutazione sulla base dei criteri sopra elencati. Il valutatore è il Presidente dell'OIV, sentiti gli altri componenti.

La scheda viene compilata e consegnata al valutato entro il 30 aprile di ogni anno; i valutatori assicureranno con modalità discrezionali eventuali richieste di contraddittorio con il valutato e cureranno la trasmissione delle schede alla divisione della direzione IPP competente.

3.7 Timeline dei processi di valutazione della performance individuale

	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO
Misurazione risultati divisione (responsabile dir.div.)	entro 31.01						
Valutazione risultati divisione (responsabile dir.gen.)		entro 15.02					
Misurazione risultati direzioni generali (responsabile dir.gen.)		entro 15.02					
Valutazione risultati direzioni generali (responsabile capo dip.)			entro 28.02				
Misurazione risultati dipartimenti (responsabile capo dip.)			entro 15.03				
Audit OIV/STP su risultati strutture				entro 31.03			
Valutazione risultati dipartimenti (responsabile OIV)			entro 31.03				
Invio resoconto livello di raggiungimento risultati delle strutture ai valutatori				entro 15.04			
Colloqui valutazione comportamento comparto (responsabile dir.div.)	entro 15.02						
Compilazione e consegna valutazione comportamenti comparto		entro 15.03					
Eventuale contraddittorio comparto (comportamenti)			entro 15.04				
Consegna scheda di valutazione finale comparto (risultati e comportamenti)				entro 30.04			
Valutazioni personale STP				entro 30.04			
Consegna documentazione a OIV per verifica capacità di valutazione				entro 30.04			
Colloqui valutazione dir.div. (responsabile dir.gen.)				entro 30.04			
Colloqui valutazione dir.gen. (responsabile capo dip.)				entro 30.04			
Consegna scheda di valutazione (risultati e comportamenti) dir.div.				entro 15.05			
Consegna scheda di valutazione (risultati e comportamenti) dir.gen.				entro 15.05			
Eventuale contraddittorio (dirigenza)					entro 15.06		
Consegna documentazione a OIV per verifica capacità di valutazione						entro 30.06	
Comunicazione punteggio finale dirigenza (risultati, comportamenti e capacità di valutazione)							entro 15.07
Compilazione questionario da parte dei capi dipartimento e consegna a OIV				entro 15.05			
Audit OIV per valutazione capi dipartimento e consegna al Ministro della proposta di valutazione						entro 30.06	
Valutazione dei capi dip. da parte del Ministro e consegna relative schede							entro 30.07 termine indicativo

3.8 Livelli insufficienti di performance

Le soglie di punteggio minimo che definiscono la così detta “valutazione negativa” sulla base dell’art. 5-bis del d.lgs. 150/2009 e che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale e dell’accertamento dell’insufficiente rendimento previsto dall’art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del d.lgs. 165/2001⁸, sono le seguenti:

- per il personale di comparto, l’ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore o uguale al 50%;
- per il personale dirigenziale, l’ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore o uguale a 60%.

⁸ Ai sensi dell’articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), d.lgs. 165/2001: “Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell’Amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell’ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell’articolo 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009”.

In ogni caso, il punteggio complessivo relativo alla performance individuale è assegnato fatto salvo l'accertamento da parte dell'Amministrazione di violazioni a obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità disciplinare e/o dirigenziale, tali per cui il mancato rispetto è esplicitamente connesso alla valutazione della performance o alla corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.

3.9 La procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione è rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla seguente procedura di conciliazione, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale.

Nel caso in cui il valutato, avendo già richiesto al valutatore il contraddittorio secondo quanto previsto nel processo di valutazione sopra descritto, non concordi con la valutazione, può richiedere formalmente, per il tramite dell'OIV, l'intervento di un apposito "comitato di conciliazione". La richiesta, che deve essere motivata e contenere l'esplicitazione delle ragioni di contestazione della valutazione, deve essere trasmessa all'OIV entro 15 giorni dalla consegna della valutazione finale.

L'OIV, scaduti i termini entro i quali possono essere trasmesse le istanze di conciliazione e dunque ricevute tutte le richieste di attivazione della procedura, provvede all'estrazione dei comitati di conciliazione necessari anche in relazione alle caratteristiche e al numero di valutati che hanno presentato istanza. L'OIV garantirà criteri di casualità nelle nomine dei comitati e nelle relative assegnazioni delle istanze, qualora si rendesse necessario nominare, per stesse categorie di valutati, più comitati. Non possono far parte dei comitati coloro che hanno espresso la valutazione oggetto di contestazione e gli altri superiori gerarchici che si sono eventualmente succeduti nell'anno e hanno concorso direttamente o indirettamente al giudizio finale del valutato che ha fatto istanza. All'esito delle estrazioni, l'OIV comunicherà agli estratti la nomina e provvederà alla trasmissione dell'istanza o delle istanze presentate. La documentazione inviata è riservata e non può essere divulgata a persone estranee alle procedure di conciliazione.

La composizione dei comitati di conciliazione varia in relazione al valutato che attiva la procedura di conciliazione:

- a) le istanze del personale del comparto appartenente al 31.12 al dipartimento DITEI e alle sue direzioni generali sono esaminate da un comitato composto da 3 dirigenti di seconda fascia appartenenti al dipartimento DIPENT e/o alle sue direzioni generali; il membro più anziano in servizio si occuperà del coordinamento delle attività del comitato;
- b) le istanze del personale del comparto appartenente al 31.12 al dipartimento DIPENT e alle sue direzioni generali sono esaminate da un comitato composto da 3 dirigenti di seconda fascia appartenenti al dipartimento DITEI e/o alle sue direzioni generali; il membro più anziano in servizio si occuperà del coordinamento delle attività del comitato;
- c) le istanze dei dirigenti di seconda fascia afferenti al 31.12 al dipartimento DITEI e alle sue direzioni generali sono esaminate da un comitato composto da 2 direttori generali afferenti a direzioni del dipartimento DIPENT; il membro più anziano in servizio si occuperà del coordinamento delle attività del comitato;
- d) le istanze dei dirigenti di seconda fascia afferenti al 31.12 al dipartimento DIPENT e alle sue direzioni generali sono esaminate da un comitato composto da 2 direttori generali afferenti a direzioni del

dipartimento DITEI; il membro più anziano in servizio si occuperà del coordinamento delle attività del comitato;

- e) le istanze dei direttori generali sono esaminate dal capo dell'altro dipartimento che assume, pertanto, il ruolo di "conciliatore".

I comitati di conciliazione (o il conciliatore) non si sostituiscono al valutatore ma facilitano un accordo tra le parti sui punti oggetto di contestazione. A questo fine il comitato di conciliazione (o il conciliatore) esamina le istanze e sente le parti entro 20 giorni dalla trasmissione da parte dell'OIV della documentazione relativa alle istanze presentate.

Se, in sede di contraddittorio, si giunge a un accordo tra le parti, il comitato (o conciliatore) formalizza quanto concordato e il valutatore darà seguito a quanto previsto, dando notizia degli esiti all'interessato, al comitato (o conciliatore), all'OIV e alla direzione IPP per i seguiti di competenza. Resta inteso che, in ogni caso, le regole previste ai fini del riconoscimento dei punteggi (tra cui le eccellenze) devono essere rispettate (parr 3.4 e 3.5).

Se invece non viene raggiunto alcun accordo, il comitato (o conciliatore) indirizza comunque al valutatore un parere e una eventuale proposta di modifica della valutazione. Il valutatore può, entro 5 giorni dalla ricezione del parere del comitato (o conciliatore), accogliere le modifiche o confermare la valutazione. Il valutatore darà tempestiva comunicazione dell'esito delle sue decisioni all'interessato, al comitato (o conciliatore), all'OIV e alla direzione IPP per i seguiti di competenza.

Nella procedura di conciliazione, le parti possono farsi assistere da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato, o da un legale di fiducia. I comitati di conciliazione (o conciliatore) possono richiedere all'OIV chiarimenti tecnici circa le procedure regolate dal sistema di misurazione e valutazione.

3.10 La valutazione del personale dipendente, non dirigente, afferente agli uffici di diretta collaborazione.

La valutazione del personale dipendente, non dirigente, in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro tiene conto di quanto previsto dall'articolo 14, comma 2, del d.lgs. 165/2001, in relazione agli Uffici di diretta collaborazione, nonché di quanto previsto dall'articolo 25, comma 5, del DPCM 19 giugno 2019, n. 97, come modificato dal DPCM 6 novembre 2019, n. 138. In considerazione delle peculiarità e delle specificità dei compiti ascritti agli Uffici di diretta collaborazione, funzionali al supporto all'Organo di indirizzo politico e al raccordo tra questo e le strutture amministrative del Ministero, al personale dipendente non dirigente in servizio presso tali articolazioni organizzative si applica il seguente il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, che si caratterizza per la particolare natura dei soggetti valutatori e per gli elementi di valutazione, nonché per una tempistica più stringente, correlata alla corresponsione del trattamento economico accessorio con carattere mensile. In particolare, la valutazione viene svolta attraverso i seguenti fattori:

- **Responsabilità.** Il criterio si riferisce alla responsabilità connessa con lo svolgimento di processi di lavoro comportanti un differente livello di disponibilità, professionalità, criticità e nell'affidabilità nello svolgimento delle mansioni e degli incarichi affidati. Gli indici della responsabilità possono essere reperiti: nella rilevanza amministrativa delle attività espletate dal dipendente; nei requisiti di urgenza, riservatezza e sicurezza delle attività svolte; nel numero dei collaboratori e nella varietà e complessità dei compiti di questi ultimi; nella solerzia e diligenza nell'esecuzione dei compiti.
- **Reperibilità.** Tale criterio fa riferimento alla effettiva reperibilità del dipendente al di là dell'ordinario orario di lavoro, per essenziali ed indifferibili necessità di servizio.

- **Disponibilità.** Tramite tale criterio si intende valutare la disponibilità del dipendente ad orari disagiati in modo da garantire la copertura massima dell'orario di servizio giornaliero e sopperire alle necessità dell'ufficio. Il criterio fa riferimento tanto alla effettiva disponibilità a svolgere la propria attività lavorativa oltre il normale orario di lavoro senza limiti ben definiti, quanto al disagio nell'effettuare la prestazione lavorativa in orari differenti da quelli ordinari e comportanti difficoltà organizzative personali.
- **Ulteriori prestazioni.** Alla valutazione dei dipendenti con qualifica non dirigenziale degli Uffici di diretta collaborazione concorre anche il criterio delle conseguenti ulteriori prestazioni richieste dai responsabili degli uffici.

Presso gli uffici di diretta collaborazione si procede ad una valutazione del personale non dirigente a cura del Capo dell'Ufficio presso cui il dipendente presta servizio.

Mensilmente, di norma entro il quinto giorno del mese successivo a quello di riferimento per la valutazione, ciascun soggetto preposto agli Uffici di diretta collaborazione (Ufficio di Gabinetto; Ufficio legislativo; Segreteria del Ministro; Segreteria tecnica del Ministro; Ufficio del Consigliere Diplomatico; Ufficio stampa; l'Ufficio e la Segreteria del Vice Ministro, ove nominato; Segreterie dei Sottosegretari di Stato) procede alla valutazione dei comportamenti organizzativi espressi da ciascun dipendente in servizio presso il proprio Ufficio, attribuendo al medesimo un punteggio sulla base di tutti i criteri sopra indicati.

In ragione del ridotto intervallo temporale nel cui quadro deve operarsi la valutazione, il valutatore, considerando l'adeguatezza della prestazione in merito a ciascun fattore, attribuirà un punteggio numerico (da 1 a 5). La valutazione si conclude con la sottoscrizione, per ciascun dipendente, di una scheda di valutazione (modello "GAB" allegato) a cura e sotto la responsabilità del Capo dell'Ufficio di appartenenza, che viene consegnata al valutato.

3.11 Norme transitorie valide per l'annualità 2020

Tenuto conto delle particolari condizioni di contesto (riorganizzazione del Ministero ed emergenza Covid-19) nel primo anno di applicazione del nuovo SMVP, si ritiene di prevedere, ai fini della valutazione della performance individuale del personale di comparto, alcune regole specifiche valide per il 2020.

La componente di risultato, che pesa complessivamente il 50%, per il 2020 è articolata nel seguente modo: il 40% è commisurata ai risultati del Dipartimento di riferimento al 31.12 e il 10% relativa agli obiettivi della Divisione di appartenenza (a regime, le percentuali si invertono: si veda la tabella al paragrafo 3.1.). Ciò in quanto gli obiettivi di divisione sono stati assegnati a metà anno per i motivi su esposti.

La componente comportamentale della valutazione pesa il 50%. A tal proposito, il superiore gerarchico al 31.12.2020 (valutatore finale), prima di effettuare i colloqui con i valutati (previsti tra il 1 gennaio e il 15 febbraio 2021), dovrà raccogliere i feedback dagli eventuali superiori gerarchici che si sono succeduti nell'anno con riferimento a tutti i valutati che afferivano ad altre strutture (ad esempio, alle ex Direzioni generali).

Entro il 15.03.2021, il valutatore finale consegnerà al valutato la scheda di valutazione che tiene conto anche dei feedback pervenuti dai precedenti superiori gerarchici del soggetto valutato.

Per tutti i valutatori restano invariate le regole relative all'assegnazione delle eccellenze e delle valutazioni non positive. In particolare, esse dovranno essere adeguatamente motivate dai valutatori.