



**Ministero dell'Ambiente  
e della Sicurezza Energetica**

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

## Indice

Indice.....	2
Premessa.....	4
1. Il contesto organizzativo .....	5
2. Le fasi del ciclo di gestione della performance .....	10
2.1 Pianificazione e programmazione .....	11
I documenti di pianificazione e programmazione .....	13
Le caratteristiche di obiettivi, indicatori e target.....	14
2.2 Gestione e monitoraggio .....	15
2.3 Misurazione e valutazione della performance .....	16
I documenti di rendicontazione.....	16
3. Il valore pubblico .....	17
La valutazione partecipata .....	17
4. La performance organizzativa.....	17
5. La performance individuale .....	18
5.1 Gli elementi di riferimento .....	18
5.2 I soggetti della valutazione .....	19
Casi particolari .....	20
5.3 La valutazione del personale di comparto.....	21
Il processo di valutazione .....	22
5.4 La valutazione dei direttori generali e dei dirigenti di divisione .....	24
Il processo di valutazione .....	27
5.5 La valutazione del direttore generale membro del Collegio dei Revisori di ISPRA .....	29
5.6 La valutazione dei capi dipartimento .....	29
5.7 La valutazione del personale dipendente, non dirigente, afferente agli uffici di diretta collaborazione .....	32
5.8 La valutazione del personale afferente alla struttura tecnica permanente presso l'OIV .....	33
5.9 La valutazione dei componenti della Commissione PNRR-PNIEC .....	34
5.10 La valutazione del personale assegnato alla struttura di supporto della Commissione VIA-VAS... ..	35
5.11 La valutazione del personale assunto a tempo determinato e distaccato presso i Commissari per il dissesto idrogeologico .....	36
5.12 <i>Timeline</i> dei processi di valutazione della performance individuale.....	38
5.13 La procedura di conciliazione .....	39
5.14 Livelli insufficienti di performance .....	39
5.15 Criteri per l'attribuzione dei premi di risultato dei dirigenti di livello generale.....	40



## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP, nei seguiti anche Sistema) del Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica (di seguito MASE) 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.

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.

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 comunicazione, risorse umane e contenzioso (CORUC) provvede ad apportare le modifiche necessarie al miglioramento del ciclo della performance, anche tenuto conto delle osservazioni fatte dall'OIV in merito al funzionamento del Sistema.

Il Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica viene così denominato dall'articolo 4 del decreto-legge n. 173 del 1 novembre 2022. Con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2023, n. 180 recante "Regolamento concernente modifiche al regolamento di organizzazione del Ministero della transizione ecologica di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 luglio 2021, n. 128", è stata modificata l'articolazione e sono stati ridefiniti compiti e obiettivi nonché il numero delle direzioni generali, ridisegnando la governance complessiva dell'Amministrazione. Il processo di riorganizzazione è tutt'ora in corso e il Ministero allo stato opera sulla base della vecchia organizzazione, nelle more dello svolgimento delle procedure di interpello che porteranno all'attribuzione degli incarichi di livello non generale nell'ambito della nuova struttura

Il SMVP tiene conto 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.

## 1. Il contesto organizzativo

Il MASE è l'organo di governo preposto all'attuazione della politica ambientale. Nasce a seguito della ridenominazione, ad opera del D.L. 1° novembre 2022, n. 173, convertito con modificazioni in L. 16 dicembre 2022, n. 204, del Ministero della transizione ecologica.

A seguito del succitato decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 ottobre 2023, n. 180 il MASE, prima articolato in tre dipartimenti e dieci direzioni generali, ha nel nuovo assetto organizzativo due nuove direzioni generali aggiuntive, oltre a due incarichi di consulenza, studio o ricerca.

Nel nuovo assetto organizzativo, i Dipartimenti hanno mantenuto la propria precedente denominazione:

- Dipartimento amministrazione generale, pianificazione e patrimonio naturale (DiAG);
- Dipartimento sviluppo sostenibile (DiSS);
- Dipartimento energia (DiE);

Risulta, invece, variata l'articolazione interna e la denominazione delle Direzioni generali.

Inoltre, la legge 6 agosto 2021, n. 113 prevede l'istituzione di una **struttura di missione per l'attuazione del PNRR** che resterà operativa al massimo fino al 31 dicembre 2026: con D.M. 10 novembre 2021, n. 458 sono stati precisate le funzioni, i compiti e le articolazioni dello stesso dipartimento, dei due uffici di livello generale e dei relativi uffici di livello non generale.

Si riporta di seguito la precedente articolazione e quella che risulterà all'esito del processo di riorganizzazione in corso:

### PRECEDENTE ORGANIZZAZIONE

#### **DIPARTIMENTO AMMINISTRAZIONE GENERALE, PIANIFICAZIONE E PATRIMONIO NATURALE (DiAG)**

- a) Divisione I - Coordinamento gestionale e finanza dipartimentale
- b) Divisione II - Coordinamento normativo e controllo enti e società vigilati

#### **Direzione generale risorse umane e acquisti (RUA)**

- a) Divisione I - Bilancio, amministrazione e budgeting
- b) Divisione II - Logistica
- c) Divisione III - Trattamento economico e performance
- d) Divisione IV - Stato giuridico del personale e relazioni sindacali
- e) Divisione V - Benessere organizzativo e partecipazione
- f) Divisione VI - Contenziosi e anticorruzione

#### **Direzione generale innovazione tecnologica e comunicazione (ITC)**

- a) Divisione I - Comunicazione istituzionale e coordinamento informativo
- b) Divisione II - Innovazione tecnologica e digitalizzazione
- c) Divisione III - Sicurezza informatica e dei flussi documentali

#### **Direzione generale attività europea ed internazionale (AEI)**

- a) Divisione I - Cooperazione internazionale ambientale
- b) Divisione II - Affari europei in materia ambientale
- c) Divisione III - Strategie internazionali per lo sviluppo sostenibile e il clima

#### **Direzione generale patrimonio naturalistico e mare (PNM)**

- a) Divisione I - Sistemi di protezione ambientale
- b) Divisione II - Gestione aree protette
- c) Divisione III - Strategie della biodiversità
- d) Divisione IV - Biosicurezza, OGM, fitosanitari e sostanze chimiche
- e) Divisione V - Programmi e incentivi per la protezione della natura
- f) Divisione VI - Difesa del mare e supporto al comitato per la sicurezza delle operazioni a mare
- g) Divisione VII - Strategia marina e della fascia costiera e politiche ambientali globali del mare

## **DIPARTIMENTO SVILUPPO SOSTENIBILE (DiSS)**

- a) Divisione I - Coordinamento tecnico e supporto amministrativo dipartimentale
- b) Divisione II - Sistemi di pianificazione e controllo

### **Direzione generale economia circolare (EC)**

- a) Divisione I - Programmazione, monitoraggio e supporto allo sviluppo dell'economia circolare
- b) Divisione II - Analisi e valutazioni tecnico-economiche delle filiere
- c) Divisione III - Vigilanza sulla pianificazione della gestione dei rifiuti e tracciabilità
- d) Divisione IV - Strumenti e tecnologie per lo sviluppo sostenibile
- e) Divisione V - Sicurezza e politiche transfrontaliere in materia di economia circolare

### **Direzione generale uso sostenibile del suolo e delle risorse idriche (USSRI)**

- a) Divisione I - Politiche per la prevenzione dei rischi e adattamento del territorio ai cambiamenti climatici
- b) Divisione II - Valutazione, prevenzione, mitigazione e monitoraggio integrato del rischio idrogeologico
- c) Divisione III - Analisi, valutazione e contrasto al consumo di suolo
- d) Divisione IV - Governance di bacino e coordinamento delle Autorità di bacino distrettuale
- e) Divisione V - Uso sostenibile delle risorse idriche
- f) Divisione VI - Sviluppo delle iniziative globali in materia di acque
- g) Divisione VII - Bonifica dei Siti di Interesse Nazionale
- h) Divisione VIII - Programmi speciali di risanamento, siti orfani, amianto
- i) Divisione IX - Danno ambientale

### **Direzione generale valutazioni ambientali (VA)**

- a) Divisione I - Sistemi di valutazione ambientale
- b) Divisione II - Rischio rilevante e autorizzazione integrata ambientale
- c) Divisione III - Inquinamento atmosferico e qualità dell'aria
- d) Divisione IV - Inquinamento acustico, elettromagnetico e protezione da radiazioni ionizzanti
- e) Divisione V - Procedure di valutazione VIA e VAS

## **DIPARTIMENTO ENERGIA (DiE)**

- a) Divisione I - Coordinamento tecnico e supporto amministrativo dipartimentale
- b) Divisione II - Sistemi di pianificazione e controllo
- c) Divisione III - Coordinamento tecnico per il contrasto ed il superamento delle situazioni di crisi energetica

### **Direzione generale infrastrutture e sicurezza (IS)**

- a) Divisione I - Monitoraggio e coordinamento nel settore delle infrastrutture e delle geo risorse
- b) Divisione II - Analisi, programmazione e studi settore energetico e geo risorse
- c) Divisione III - Sicurezza approvvigionamenti
- d) Divisione IV - Infrastrutture energetiche
- e) Divisione V - Rilascio titoli minerari e normativa tecnica nel settore delle geo risorse; sezione laboratori e servizi tecnici
- f) Divisione VI - Sezione UNMIG dell'Italia Settentrionale
- g) Divisione VII - Sezione UNMIG dell'Italia Centrale
- h) Divisione VIII - Sezione UNMIG dell'Italia Meridionale

### **Direzione generale competitività ed efficienza energetica (CEE)**

- a) Divisione I - Monitoraggio e programmazione attività in materia di energie
- b) Divisione II - Mercati energetici
- c) Divisione III - Energie rinnovabili
- d) Divisione IV - Efficienza energetica
- e) Divisione V - Monitoraggio e controllo decommissioning installazioni nucleari
- f) Divisione VI - Carburanti e normativa mobilità sostenibile
- g) Divisione VII - Politiche di riduzione delle emissioni di gas con effetto serra

### **Direzione generale incentivi energia (IE)**

- a) Divisione I - Programmazione risorse nazionali e UE
- b) Divisione II - Misure di agevolazione delle energie rinnovabili e della mobilità sostenibile
- c) Divisione III - Misure di agevolazione per l'efficienza energetica
- d) Divisione IV - Incentivi alle nuove tecnologie e alla ricerca sul settore energetico
- e) Divisione V - Ottimizzazione degli strumenti di incentivazione in materia di energia e transizione energetica

## **DIPARTIMENTO UNITÀ DI MISSIONE PER IL PNRR (UM)**

a) Ufficio affari generali e segreteria dipartimentale

**Direzione generale gestione finanziaria, monitoraggio, rendicontazione e controllo (GFMRC)**

- a) Ufficio di gestione finanziaria e contabilità
- b) Ufficio di monitoraggio
- c) Ufficio di rendicontazione e controllo

**Direzione generale coordinamento, gestione dei progetti e supporto tecnico (CGS)**

- a) Ufficio di coordinamento e gestione progetti
- b) Ufficio supporto tecnico

**ORGANIZZAZIONE POST DM 180 DEL 2023**

**DIPARTIMENTO AMMINISTRAZIONE GENERALE, PIANIFICAZIONE E PATRIMONIO NATURALE – DIAG**

Divisione I – Coordinamento risorse umane, strumentali, bilancio e politiche di coesione

Segreteria tecnica per il supporto tecnico-scientifico e la regolazione dipartimentale

Divisione I – Coordinamento risorse umane, strumentali, bilancio e politiche di coesione

Segreteria tecnica per il supporto tecnico-scientifico e la regolazione dipartimentale

**DIREZIONE GENERALE COMUNICAZIONE, RISORSE UMANE E CONTENZIOSO (CORUC)**

Divisione I – Bilancio, amministrazione e budgeting

Divisione II – Logistica

Divisione III – Trattamento economico e performance

Divisione IV - Stato giuridico del personale e relazioni sindacali

Divisione V – Comunicazione, benessere organizzativo, trasparenza e anticorruzione

Divisione VI – Contenzioso e procedimenti disciplinari

**DIREZIONE GENERALE INNOVAZIONE TECNOLOGICA (ITEC)**

Divisione I – Coordinamento, affari generali e bilancio

Divisione II – Innovazione tecnologica e digitalizzazione

Divisione III – Sicurezza informatica e dei flussi documentali

**DIREZIONE GENERALE AFFARI EUROPEI, INTERNAZIONALI E FINANZA SOSTENIBILE (AEIF)**

Divisione I – Affari generali, programmi finanziari e cooperazione internazionale, finanza e sviluppo sostenibili

Divisione II – Coordinamento affari europei

Divisione III - Coordinamento per gli affari internazionali

**DIREZIONE GENERALE TUTELA DELLA BIODIVERSITÀ E DEL MARE (TBM)**

Divisione I – Programmazione, gestione, controllo e coordinamento

Divisione II – Istituzione, vigilanza e gestione aree protette

Divisione III – Protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi

Divisione IV – Biosicurezza e OGM

Divisione V – Tutela del mare e gestione integrata della fascia costiera

Divisione VI – Educazione ambientale e riconoscimento delle associazioni di protezione ambientale

Divisione VII - Attività internazionale e politiche ambientali globali per la tutela della biodiversità e il mare

**DIPARTIMENTO SVILUPPO SOSTENIBILE – DISS**

Divisione I – Segreteria tecnica per il supporto tecnico-scientifico e la regolazione dipartimentale

DIREZIONE GENERALE ECONOMIA CIRCOLARE E BONIFICHE (ECB)

Divisione I – Affari generali, contabili e coordinamento processi normativi per l'economia circolare e bonifiche

Divisione II – Indirizzo e programmazione per la gestione del ciclo dei rifiuti e lo sviluppo dell'economia circolare

Divisione III – Vigilanza sulla pianificazione della gestione dei rifiuti, sull'attività dei consorzi e tracciabilità

Divisione IV – Politiche europee e transfrontaliere in materia di economia circolare

Divisione V - Bonifica dei Siti di Interesse Nazionale e siti orfani

Divisione VI - Danno ambientale e amianto

---

DIREZIONE GENERALE USO SOSTENIBILE DEL SUOLO E DELLE ACQUE (USSA)

Divisione I - Affari generali, contabili e politiche per la prevenzione dei rischi e adattamento del territorio ai cambiamenti climatici

Divisione II – Valutazione, prevenzione, mitigazione e monitoraggio integrato del rischio idrogeologico

Divisione III – Analisi, valutazione e contrasto al consumo di suolo

Divisione IV – Governance di bacino e coordinamento delle Autorità di bacino distrettuale

Divisione V – Uso sostenibile delle risorse idriche e sviluppo delle iniziative globali in materia di acque

---

DIREZIONE GENERALE VALUTAZIONI AMBIENTALI (VA)

Divisione I - Affari Generali e contabili, coordinamento normativo e amministrativo

Divisione II - Rischio rilevante e autorizzazione integrata ambientale

Divisione III - Inquinamento acustico, elettromagnetico e protezione da radiazioni ionizzanti

Divisione IV – Procedure di valutazione VIA e VAS

Divisione V – Procedure di valutazione VIA per la transizione e la sicurezza

---

DIREZIONE GENERALE SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI E DEI CONSUMI (SPC)

Divisione I - Affari generali, contabili e coordinamento processi normativi

Divisione II - Politiche integrate di prodotto e di eco-sostenibilità dei consumi, criteri minimi ambientali e certificazioni

Divisione III - Fitosanitari e chimica sostenibile

---

**DIPARTIMENTO ENERGIA – DIE**

Divisione I – Sistemi di pianificazione e controllo, coordinamento tecnico e supporto amministrativo dipartimentale

Divisione II – Relazioni UE e Internazionali in materia di energia e geo risorse, coordinamento tecnico per il contrasto ed il superamento delle situazioni di crisi energetica, disegno degli strumenti di mercato

---

DIREZIONE GENERALE FONTI ENERGETICHE E TITOLI ABILITATIVI (FTA)

Divisione I – Monitoraggio e coordinamento nel settore delle infrastrutture e delle geo risorse, royalties

Divisione II – Analisi e studi settore energetico e geo risorse, promozione nuove tecnologie

Divisione III - Reti gas e idrogeno, scorte petrolifere, Autorizzazioni CCS e ufficio espropri

Divisione IV – Infrastrutture e impianti di produzione energetici

Divisione V – Rilascio titoli minerari e normativa tecnica nel settore delle geo risorse; sezione laboratori e servizi tecnici



Divisione VI - Sezione UNMIG dell'Italia Centro Nord

Divisione VII - Sezione UNMIG dell'Italia Meridionale

---

---

#### DIREZIONE GENERALE MERCATI E INFRASTRUTTURE ENERGETICHE (MIE)

Divisione I – Coordinamento, bilancio e trasparenza

Divisione II – Vettore Elettricità

Divisione III – Vettore Gas Naturale

Divisione IV – Altri vettori e tecnologie innovative

Divisione V – Schemi per la riduzione delle emissioni di gas serra

---

---

#### DIREZIONE GENERALE DOMANDA ED EFFICIENZA ENERGETICA (DEE)

Divisione I – Coordinamento, bilancio e trasparenza

Divisione II – Efficienza energetica e fonti rinnovabili termiche

Divisione III – Consumatori energetici

Divisione IV – Mobilità sostenibile

Divisione V – Nucleare

---

---

#### DIREZIONE GENERALE PROGRAMMI E INCENTIVI FINANZIARI (PIF)

Divisione I – Coordinamento, bilancio e trasparenza

Divisione II - Incentivi per le energie rinnovabili, la mobilità sostenibile e l'efficienza energetica

Divisione III - Programmi di sostegno alla ricerca energetica e ottimizzazione degli strumenti di incentivazione

Divisione IV – Inquinamento atmosferico e qualità dell'aria

---

### **DIPARTIMENTO UNITÀ DI MISSIONE PER IL PNRR (UM\_PNRR)**

Ufficio affari generali e segreteria dipartimentale

#### DIREZIONE GENERALE GESTIONE FINANZIARIA, MONITORAGGIO, RENDICONTAZIONE E CONTROLLO (GEFIM)

Divisione I – Ufficio di gestione finanziaria e contabilità

Divisione II – Ufficio di monitoraggio

Divisione III – Ufficio di rendicontazione e controllo

#### DIREZIONE GENERALE COORDINAMENTO, GESTIONE DEI PROGETTI E SUPPORTO TECNICO (COGESPRO)

Divisione I – Ufficio di coordinamento e gestione progetti

Divisione II – Ufficio supporto tecnico

---

Con decreto del Ministro dell'ambiente e della sicurezza energetica n. 17 del 12 gennaio 2024, sono stati individuati e definiti i compiti degli Uffici dirigenziali di livello non generale del Ministero ed è stato abrogato il previgente decreto ministeriale n. 458 del 2021.

Il Ministero, inoltre, si avvale della Sogesid SpA, società *in house* anche del MASE, 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.

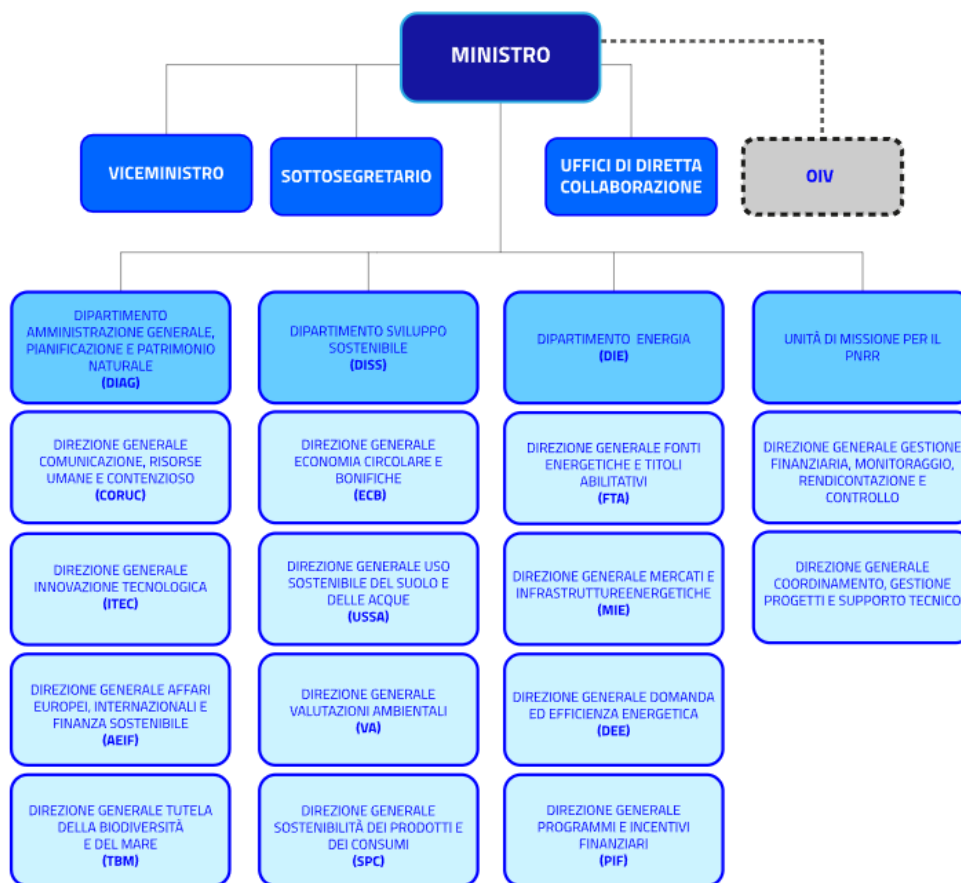


Fig. 1 - Organigramma del MASE

## 2. 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 politiche e delle risorse disponibili, si monitora e controlla la gestione tra la misurazione e la valutazione dei risultati ottenuti, si fornisce agli stakeholder interni ed esterni il *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 e ss.mm.ii.):

FASE	art. 4 d.lgs. 150/2009 come aggiornati dal d.lgs. 74/2017
Pianificazione e programmazione	a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione 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 controllo interni ed indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed 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.

## 2.1 Pianificazione e programmazione

All'interno del ciclo della performance il MASE 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*<sup>1</sup>), ha come oggetto la definizione dei risultati generali e degli impatti del MASE e quindi del valore pubblico generato, che trovano esplicitazione in:

- obiettivi “generalì” 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)<sup>2</sup>.
- obiettivi “specifici”, ossia propri del MASE (art. 5, comma 1, lett. b, d.lgs. 150/2009), si riferiscono agli obiettivi triennali 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 nella relativa sezione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione), nonché fare riferimento, più in generale, ad attività istituzionali o alle attività collegate all'attuazione di Piani nazionali, come il PNRR, o internazionali.

La programmazione si riferisce a un orizzonte temporale **annuale** e interessa le diverse articolazioni organizzative del MASE, secondo la logica del “cascading”: la programmazione è direttamente collegata alla pianificazione attraverso la declinazione degli obiettivi specifici 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, trasversali o comuni; 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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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).

dalle direzioni generali alle rispettive divisioni tramite le Direttive di direzione; per le divisioni di staff dei dipartimenti gli obiettivi sono assegnati dal dipartimento.

Il percorso di definizione degli obiettivi triennali del MASE 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. 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.

Le priorità politiche e i collegati obiettivi triennali devono rappresentare un punto di riferimento per la programmazione annuale dei dipartimenti, in quanto deve essere assicurata una idonea coerenza tra gli obiettivi triennali e quelli annuali e pertanto gli obiettivi annuali sono focalizzati sull'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. 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. A tal proposito, è auspicabile l'istituzione di un "comitato di direzione" tra i dipartimenti e le loro articolazioni organizzative, allo scopo di coordinare la programmazione ai vari livelli organizzativi. 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. 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, in coerenza con gli obiettivi della direzione e con le esigenze dell'amministrazione. Pertanto, le direzioni potranno 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.

La figura 3 illustra la tempistica integrata tra ciclo della performance e ciclo del bilancio.

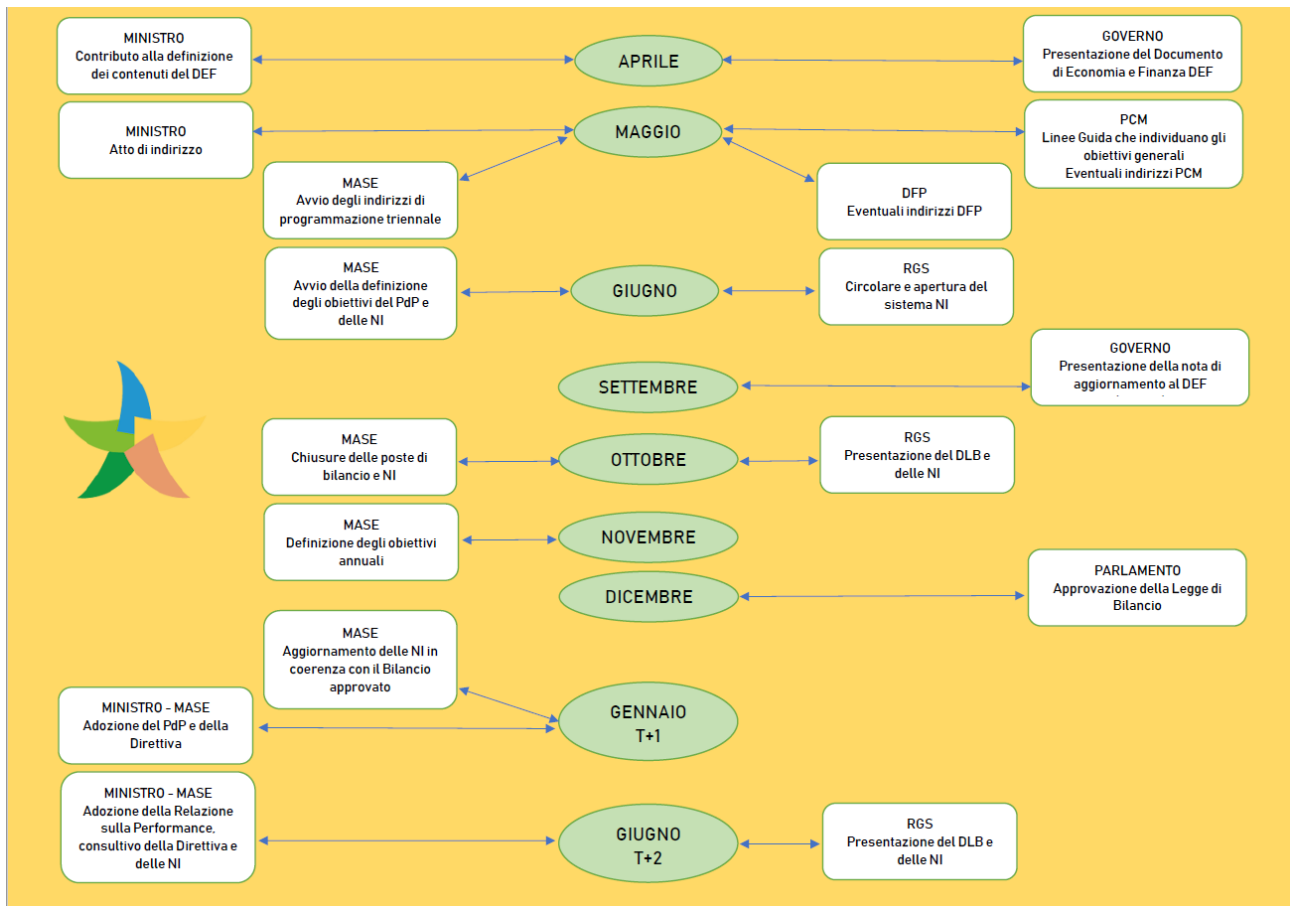


Fig. 3 - Tempistica integrata ciclo delle performance e bilancio (adattato da Linee Guida DFP n. 1/2017 p. 8).

### I documenti di pianificazione e programmazione

Nella tabella seguente sono riepilogate le finalità dei documenti, del MASE e nazionali, che intervengono nella fase di pianificazione e programmazione del ciclo della performance.

Documenti di PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEL MASE	Riferimenti normativi
<p><b>Atto di indirizzo</b></p> <p><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></p>	<p>d.lgs. 286/1999 d.lgs. 150/2009 d.l. 90/2014 d.p.r. 105/2016</p>
<p><b>Nota integrativa alla legge di bilancio</b></p> <p><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></p>	<p>art. 21, comma 11, lettera a) della l. 196/2009 (legge di riforma contabile)</p>
<p><b>Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione</b></p> <p><i>Definisce per l'anno di riferimento gli obiettivi nelle materie di competenza del MITE, 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></p>	<p>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</p>
<p><b>Piano integrato di attività e organizzazione</b></p> <p><i>Il PLAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce: gli obiettivi programmatici e strategici della performance, la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, gli strumenti e gli obiettivi del</i></p>	<p>d.l. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito dalla l. n. 113 del 6 agosto 2021.</p>

Documenti di PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEL MASE	Riferimenti normativi
<i>reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.</i>	

Principali ATTI DI PROGRAMMAZIONE NAZIONALE	Riferimenti normativi
<p><b>Documento di Economia e Finanza (DEF)</b></p> <p><i>Il DEF esplicita, tra l'altro, gli obiettivi di politica economica e il quadro delle previsioni economiche e di finanza pubblica almeno per il triennio successivo e gli obiettivi articolati per i sottosettori del conto delle amministrazioni pubbliche relativi alle amministrazioni centrali, alle amministrazioni locali e agli enti di previdenza e assistenza sociale.</i></p>	Art. 10, legge 31 dicembre 2009, n. 196 e s.m.i.
<p><b>Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</b></p> <p><i>Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si inserisce all'interno del programma europeo Next Generation EU (NGEU). Il Piano si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale. Si tratta di un intervento che intende riparare i danni economici e sociali della crisi pandemica, contribuire a risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana, e accompagnare il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale.</i></p>	
<p><b>Piano per la Transizione Ecologica</b></p> <p><i>Risponde alla sfida che l'Unione europea, a partire dal Green Deal europeo, ha lanciato al mondo: garantire una crescita che tuteli salute, sostenibilità e prosperità del pianeta attraverso una serie di importanti misure sociali, ambientali, economiche e politiche. I suoi principali obiettivi sono aumentare, entro metà secolo, le emissioni di gas serra per stabilizzare il pianeta entro i limiti dettati dagli Accordi di Parigi; trasformare la mobilità fino a renderla completamente sostenibile; ridurre al minimo, per la stessa data, inquinamenti e contaminazioni di aria, acqua e suolo; interrompere e contrastare i fenomeni di dissesto idrogeologico e di spreco delle risorse idriche e arrestare l'erosione della biodiversità terrestre e marina, tracciando infine la rotta verso una economia circolare a rifiuti zero e un'agricoltura sana e sostenibile.</i></p>	art. 4, comma 3, del decreto-legge n. 22 del 2021
<p><b>Piano nazionale integrato per l'energia e il clima (PNIEC)</b></p> <p><i>Con il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima vengono stabiliti gli obiettivi nazionali al 2030 sull'efficienza energetica, sulle fonti rinnovabili e sulla riduzione delle emissioni di CO2, nonché gli obiettivi in tema di sicurezza energetica, interconnessioni, mercato unico dell'energia e competitività, sviluppo e mobilità sostenibile, delineando per ciascuno di essi le misure che saranno attuate per assicurarne il raggiungimento.</i></p>	
<p><b>Programma di controllo dell'inquinamento atmosferico (PNCIA)</b></p> <p><i>Il Programma Nazionale di Controllo dell'Inquinamento Atmosferico (PNCIA, di seguito Programma) è uno strumento di pianificazione nazionale, redatto in attuazione della Direttiva NEC 2016/2284/CE che assegna ad ogni stato membro obiettivi al 2020 e al 2030 di riduzione delle emissioni di taluni inquinanti.</i></p>	

### 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 il valore pubblico generato. 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 o che non risultino coerenti con gli altri strumenti di programmazione previsti nel PIAO (anticorruzione, organizzazione, lavoro agile, programmazione e valorizzazione delle risorse umane).

Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del d.lgs. 150/09 e tenuto conto delle Linee guida (LG) del Dipartimento della Funzione Pubblica, in ciascuna annualità l'OIV fornisce chiarimenti ai fini della corretta formulazione degli obiettivi e specifica, tra l'altro, la numerosità di obiettivi e indicatori per singola struttura ministeriale, anche tenendo conto della situazione contingente.

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.

In aderenza alle disposizioni di cui al comma 2 dell'art. 4-bis del decreto – legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, ed alle Circolari del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 1 e n. 15, rispettivamente del 03.01.2024 e 11.04.2024, nonché della recente Circolare n.ro 36 dell'8 novembre 2024, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle rispettive strutture, anche ad interim, sono assegnati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento.

## 2.2 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. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione della Relazione sulla Performance (art. 6 d.lgs. 150/2009 come modificato d.lgs. 74/2017).

Obiettivi, indicatori e target attesi potranno essere rimodulati, sostituiti o eliminati solo al verificarsi di una o più 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;
- eventi sopravvenuti e non prevedibili al momento della programmazione che impattino sulla realizzabilità dell'obiettivo.



•

## 2.3 Misurazione e valutazione della performance

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.

L'OIV definirà nel corso del triennio le modalità con cui stakeholder e cittadini possono intervenire nel processo di pianificazione e di valutazione, compatibilmente con gli ambiti di competenza del Ministero.

In base all'art. 7 c. 2 lett. a) del d.lgs. n. 150/09 la misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso spetta all'OIV. La misurazione e valutazione dei risultati delle singole strutture (dipartimenti, direzioni generali e divisioni) sono svolte dai rispettivi dirigenti secondo le modalità descritte nel capitolo relativo alla performance individuale.

### 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 approvata dall'organo di indirizzo politico – amministrativo, validata dall'OIV e pubblicata nell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente" entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Documenti di RENDICONTAZIONE DEL MASE	Riferimenti normativi
<b>Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato</b> <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
<b>Relazione sulla performance</b> <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
<b>Relazione sullo stato della spesa, efficacia nell'allocazione delle risorse e grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (Rapporto di Performance)</b> <i>Il comma 68 dell'articolo 3, Legge 24 dicembre 2007, n. 244 e succ. mod. dispone, entro il 15 giugno di ciascun anno, la trasmissione alla Camere da parte del Ministro, per l'esame delle commissioni competenti per materia, di una relazione sullo stato della spesa, sull'efficacia nelle allocazioni delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta.</i>	art. 3, c. 68, l. n. 244 del 24 dicembre 2007 e successive modificazioni



### 3. Il valore pubblico

La missione istituzionale delle Pubbliche Amministrazioni è la creazione di valore pubblico a favore dei propri utenti, stakeholder e cittadini. Il MASE misura e valuta in una prospettiva pluriennale gli impatti (*outcome*) delle azioni e delle politiche messe in campo per il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e per l'incremento del loro livello di benessere economico, sociale e ambientale, in ragione dell'effetto atteso o di miglioramento nel medio lungo termine sulla collettività.

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nella sottosezione "valore pubblico", individua gli indicatori e i traguardi attesi che permettono di misurare e valutare l'incremento dei livelli di benessere e di salute economico, sociale e ambientale a cui il MASE partecipa e co-partecipa (impatti esterni), nonché di identificare l'incremento dei livelli di salute organizzativa, economica, professionale, digitale etc. dell'ente (impatti interni).

In considerazione del grado di evoluzione del sistema informativo direzionale del MASE e del recente assetto organizzativo, gli indicatori che vengono utilizzati per la misurazione e valutazione del valore pubblico sono gli indicatori di impatto associati agli obiettivi triennali definiti nel PIAO. In ragione delle esigenze di integrazione del ciclo di gestione della performance e del ciclo di bilancio, gli obiettivi triennali del PIAO dovranno essere coerenti con gli obiettivi previsti nella Nota Integrativa alla Legge di Bilancio.

#### La valutazione partecipata

Le 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 e conformemente a quanto suggerito nelle Linee guida n. 4/2019 DFP, il MASE si impegna ad avviare il percorso triennale per la valutazione partecipata, in coerenza con l'evoluzione del nuovo contesto organizzativo e dei sistemi informativi e di controllo di gestione.

### 4. La performance organizzativa

La dimensione che si considera ai fini della **misurazione e della valutazione della performance organizzativa del Ministero nel suo complesso** è quello del dipartimento. Per ciascun obiettivo dipartimentale l'OIV attribuirà una valutazione sulla base della scala di seguito riportata:

**Punti 0** = risultato non raggiunto

**Punti 1** = risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)

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

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

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

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

**Nessun punteggio** = obiettivo non valutabile (non concorre al calcolo della media)

Le soglie indicate rappresentano valori di massima, nel senso che l'OIV può discostarsene motivando opportunamente. **L'indicatore sintetico di performance organizzativa è la media complessiva di raggiungimento, riportata in termini percentuali, degli obiettivi di tutti i dipartimenti.** All'indicatore sintetico così calcolato si ricollegano le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa ai sensi dell'art. 19 d.lgs. n. 150/2009 e dell'art. 40 c. 3bis del d.lgs. n. 165/2001.

## 5. La performance individuale

### 5.1 Gli elementi di riferimento

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, ossia 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 della struttura di livello superiore a quella di afferenza.** Oltre a tenere conto dei risultati raggiunti dalla struttura di appartenenza, si prendono in esame i risultati della struttura di livello immediatamente superiore a quella di afferenza, calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati alla struttura stessa.

La seconda dimensione attiene ai **comportamenti organizzativi e professionali** cioè al "come" vengono svolte le attività 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 analizzata 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 (IN DIV DI DDGG)	-	10%	50%	35%	5%
DIRIGENTI DI DIVISIONE (IN DIV DI DIP)	10%	-	50%	35%	5%
DG MEMBRO DEL COLLEGIO DEI REVISORI DI ISPRA	-	-	-	100%	-
PERSONALE DI COMPARTO (IN DIV DI DDGG)	-	10%	40%	50%	-
PERSONALE DI COMPARTO (IN STAFF ALLE DDGG)	-	50%	-	50%	-
PERSONALE DI COMPARTO (IN DIV DI DIP)	10%	-	40%	50%	-
PERSONALE DI COMPARTO (IN STAFF AI DIP)	50%	-	-	50%	-

	Risultati			Comportamenti	
	OBIETTIVI ANNUALI DEL DIPARTIMENTO	OBIETTIVI ANNUALI DELLA DIREZIONE GENERALE	OBIETTIVI ANNUALI DELLA DIVISIONE	COMPORAMENTI OSSERVATI	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE
<b>UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE, STP, PERSONALE DISTACCATO PRESSO I COMMISSARI PER IL DISSESTO IDROGEOLOGICO, PERSONALE DELLA COMMISSIONE PNRR-PNIEC E PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA DI SUPPORTO COMMISSIONE VIA-VAS</b>	-	-	-	<b>100%</b>	-

Nel caso non si possa procedere alla valutazione della capacità di valutazione del dirigente, il peso relativo viene assorbito dalla componente di comportamenti osservati, che passa quindi al 40%.

## 5.2 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, oppure da colleghi che collaborano con il valutato. Il valutatore è responsabile anche della componente collegata alla capacità di valutazione dei suoi dirigenti valutati.

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

VALUTATI	VALUTATORI
<b>CAPI DIPARTIMENTO</b>	MINISTRO SU PROPOSTA OIV
<b>DIRETTORI GENERALI</b>	CAPI DIPARTIMENTO
<b>DIRIGENTI DI DIVISIONE</b>	DIRETTORI GENERALI
<b>DIRETTORE GENERALE CON INCARICO DI REVISORE DEI CONTI ISPRA</b>	MINISTRO SU PROPOSTA OIV
<b>PERSONALE</b>	DIRIGENTI 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)
<b>PERSONALE UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE</b>	RESPONSABILI DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE presso cui il dipendente presta servizio
<b>STRUTTURA TECNICA PERMANENTE PRESSO L'OIV</b>	PRESIDENTE OIV, sentiti gli altri componenti
<b>PERSONALE DELLA COMMISSIONE PNRR-PNIEC</b>	PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE PNRR-PNIEC
<b>PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA DI SUPPORTO COMMISSIONE VIA-VAS</b>	PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE VIA-VAS
<b>PERSONALE DISTACCATO PRESSO I COMMISSARI PER IL DISSESTO IDROGEOLOGICO</b>	COMMISSARI STRAORDINARI

### 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 afferito a più strutture; a tal fine, è condizione imprescindibile che il nominativo di ciascun dipendente sia verificato e confermato preliminarmente dalla struttura che lo ha preso in carico e quindi dal Dirigente soggetto valutatore a cui è stato assegnato; la valutazione finale sarà così calcolata:

- *risultati:* vengono considerati i risultati della struttura in cui il valutato ha trascorso maggiore tempo (struttura prevalente);

- *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 altre unità organizzative, prima di lasciare la responsabilità della struttura è tenuto a effettuare la valutazione dei comportamenti dei propri collaboratori.

**Presenza minima in servizio per la valutazione:** il dipendente che ha prestato servizio nell'Amministrazione per meno di 30 giorni lavorativi nello stesso anno (non sono considerati i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 3, d.lgs. 150/2009) non viene valutato se non ai fini del riconoscimento delle particolari posizioni di lavoro. La componente comportamentale, se non valutabile per il ridotto periodo di osservazione, può coincidere con la media delle valutazioni del personale della struttura di appartenenza. Stante la riorganizzazione in corso, il criterio della presenza minima in servizio per la valutazione non sarà applicato nell'ipotesi di dipendenti in servizio nell'Amministrazione assegnati in strutture diverse all'interno della medesima. Parimenti non sarà applicato nell'ipotesi di incarichi connotati dallo svolgimento di funzioni caratterizzate da concentrati flussi di attività che rendono irrilevante la durata.

**Strutture assegnate ad interim:** il valutatore del personale di comparto è il dirigente *ad interim*. Il dirigente che ricopre un incarico *ad interim* viene valutato per lo stesso sui risultati dell'incarico assegnato *ad interim*.

**Strutture senza dirigente assegnato:** il valutatore del personale di strutture che non hanno un dirigente assegnato o un dirigente *ad interim* sono valutate dal dirigente di livello superiore (es. in mancanza del direttore di divisione, il personale sarà valutato dal direttore generale). Tutte le valutazioni fatte concorrono per il dirigente valutatore alla valutazione della sua capacità di giudizio.

**Personale in avvalimento:** il personale in avvalimento presso altre amministrazioni/enti è valutato dal dirigente di livello generale della struttura nel quale risulta formalmente assegnato, sentito il referente della struttura presso la quale il dipendente presta servizio.

**Personale interinale:** il personale con contratto di lavoro interinale è valutato dal dirigente della struttura nella quale presta servizio.

**Personale cessato dal MASE per quiescenza/aspettativa/comando/distacco in corso d'anno:** il personale è valutato per il periodo di lavoro prestato. Se cessato entro il primo semestre dell'anno, per la parte comportamentale si fa riferimento al punteggio (ove esistente) ottenuto nell'anno precedente. Qualora il periodo di lavoro non superi le 30 giornate lavorative la valutazione verrà utilizzata ai soli fini del riconoscimento delle particolari posizioni di lavoro.

**Personale in distacco:** il personale in distacco presso il MASE è valutato dal dirigente della struttura nella quale presta servizio.

### 5.3 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 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 della struttura di livello superiore all'unità organizzativa di afferenza** (10% della performance individuale complessiva): si prendono in esame i risultati della direzione generale/dipartimento di livello immediatamente superiore a quella dell'unità organizzativa di afferenza (es. nel caso delle divisioni delle direzioni generali si considerano i risultati della direzione generale, nel caso delle divisioni dei dipartimenti si considerano i risultati del dipartimento), calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati alla direzione generale/dipartimento stesso. Limitatamente al caso di personale di staff direttamente afferente al dipartimento o alla direzione generale e non a una loro 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, capacità di lavorare in gruppo e capacità di integrazione organizzativa.

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 scheda<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> 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.

**Per ogni valutato il valutatore potrà assegnare al massimo tre bonus di eccellenza, che possono essere conferiti solo a un comportamento per ogni area comportamentale (area operativa, professionale, relazionale).**

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**;
- +4 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 tre 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 motivazione scritta in cui il valutatore riporta le ragioni (anche citando esempi o episodi osservati) che hanno condotto a quella valutazione; nella motivazione devono essere anche specificate eventuali azioni concordate con il valutato per il suo miglioramento. La motivazione dovrà essere sempre riportata nell'ambito della scheda di valutazione di ogni singolo dipendente. Una copia della scheda di valutazione rilasciata al dipendente potrà essere richiesta dall'OIV ai fini della performance individuale del dirigente e in particolare per rilevare la sua capacità di valutazione;
- descrittore eccellente: i bonus eccellenza non possono essere attribuiti a più di un comportamento per ogni area comportamentale (area operativa, professionale, relazionale); inoltre **ogni** bonus eccellenza dovrà essere giustificato con una sintetica motivazione scritta (non meno di 300 e non oltre i 1000 caratteri circa) in cui si rende conto delle ragioni che hanno condotto alla valutazione di eccellenza, citando esempi o episodi osservati. La motivazione non deve essere generica, solo descrittiva di un profilo indistinto o meramente elogiativa, ma deve circostanziare come o quando il comportamento eccellente si è manifestato; essa deve evidenziare che il valutatore ha osservato nel valutato un comportamento che contiene elementi di qualità non ordinari e che si sono rivelati di particolare utilità per l'Amministrazione. È il caso di ricordare che l'attribuzione di una eccellenza presuppone già un comportamento positivo sempre presente e pertanto è necessario che nelle motivazioni di eccellenza si dia evidenza di ulteriori elementi distintivi. La motivazione dovrà essere sempre riportata nell'ambito della scheda di valutazione di ogni singolo dipendente. Una copia della scheda di valutazione rilasciata al dipendente dovrà essere inviata anche all'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 marzo.

La valutazione della componente di risultato delle strutture (divisioni, direzioni generali, dipartimenti) prende avvio con la **misurazione** dei risultati degli obiettivi loro assegnati; le schede con il rendiconto e le misure degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati sono trasmesse entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento ai rispettivi valutatori (dai dirigenti di divisioni ai direttori generali, dai direttori generali ai capi dipartimento, dai capi dipartimento all'OIV) che eseguiranno la **valutazione** entro il 15 febbraio. In relazione ai risultati misurati ciascun valutatore attribuirà il grado di raggiungimento degli obiettivi 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, con adeguata motivazione:

**Punti 0** = risultato non raggiunto

**Punti 1** = risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)

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

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

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

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

**Nessun punteggio** = obiettivo non valutabile (non concorre al calcolo della media)

Si fa presente che la percentuale di raggiungimento complessiva di ciascuna struttura viene calcolata come media 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 effettuate dalle strutture divisionali e dirigenziali è trasmesso all'OIV per la successiva attività di auditing, che si concluderà entro il 10 marzo. Durante l'attività di auditing le strutture dovranno mettere a disposizione su richiesta dell'OIV tutta la documentazione comprovante il raggiungimento dell'obiettivo.

Entro il 15 marzo di ogni anno l'OIV, eseguite le opportune verifiche di competenza, dà comunicazione dei risultati definitivi alle rispettive strutture.

La valutazione della dimensione comportamentale prende avvio con i colloqui tra valutato e valutatore che si devono concludere entro il 31 gennaio, 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. È consigliato ai valutatori di tenere traccia e conservare la documentazione dei colloqui svolti e di ogni elemento utile a supporto della valutazione effettuata, compresi diari e verbali. A seguito del colloquio, il valutatore potrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda. I direttori generali/capi



dipartimento coordineranno<sup>4</sup> i dirigenti 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, se ne terrà conto non solo ai fini della capacità di valutazione del dirigente, ma anche del suo superiore gerarchico. Il valutatore procederà quindi con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti entro il 10 febbraio. 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. Tuttavia, se il valutato rifiuta la sottoscrizione alla consegna della scheda non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Una volta ricevuta la valutazione, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l’eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. La richiesta del contraddittorio deve essere adeguatamente motivata. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 7 giorni di tempo per rispondere e confermare la valutazione o per rivedere il giudizio. In ogni caso l’esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato. Tutti gli eventuali contraddittori devono concludersi al massimo entro il 25 febbraio.

Entro il 28 febbraio, esauriti i termini per il contraddittorio ed espletate le richieste eventualmente pervenute, ciascun valutatore invierà copia delle schede delle valutazioni comportamentali definitive all’OIV, al fine di consentire la misurazione della capacità di giudizio del dirigente.

Entro il 31 marzo dell’anno successivo a quello di riferimento, ciascun valutatore, ricevuto il resoconto del livello di raggiungimento dei risultati delle strutture (entro il 15.03), trasmette ai valutati la scheda finale riepilogativa (risultati e comportamenti), con il livello di raggiungimento complessivo (max 100 punti). Si fa presente che con la consegna della scheda finale non è possibile attivare nuovamente il contraddittorio tra valutatore e valutato. Il valutato può richiedere soltanto l’attivazione della procedura di conciliazione, secondo le modalità e i tempi dettati dal presente SMVP (si veda il relativo paragrafo).

A conclusione dell’iter di valutazione i valutatori dovranno raccogliere le schede definitive sottoscritte o trasmesse ai valutati e inviarle in copia alla Direzione CORUC competente per i successivi adempimenti contrattuali e l’inserimento nel fascicolo personale, nonché conservare per ogni eventuale successiva richiesta, le copie delle schede, i verbali e tutto ciò che può risultare utile per un eventuale conciliazione.

## 5.4 La valutazione dei direttori generali e dei dirigenti di divisione

La valutazione della performance dei dirigenti di livello generale (ad esclusione dei capi dipartimento per i quali si rinvia al relativo paragrafo) e di livello non generale 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);

---

<sup>4</sup> Il coordinamento potrebbe essere attivato nel caso in cui alcuni dirigenti di divisione decidano di non assegnare bonus eccellenza o di non assegnarne fino a coprire il limite massimo previsto nell’anno per la struttura. 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.



- **obiettivi dell'unità di afferenza di livello organizzativo immediatamente superiore** (10% della performance individuale complessiva): si prendono in esame i risultati della direzione generale/dipartimento di afferenza, calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati alla struttura stessa (per le divisioni delle direzioni generali si considerano i risultati della direzione generale, per le divisioni dei dipartimenti si considerano i risultati del dipartimento).

In ossequio al disposto dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni in Legge n. 41 del 21 aprile 2023, nonché in aderenza alle indicazioni della Ragioneria Generale dello Stato, vengono assegnati ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, facendo riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. A tale obiettivo, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, viene attribuito un peso non inferiore al 30 per cento nell'ambito della componente risultati.

### 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, capacità di lavorare in gruppo e capacità di integrazione organizzativa.

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 scheda<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> 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.

**Per ogni valutato il valutatore potrà assegnare al massimo tre bonus di eccellenza, che possono essere conferiti solo a un comportamento per ogni area comportamentale (area manageriale, professionale, relazionale).**

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**;
- +4 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 tre 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 motivazione scritta in cui il valutatore riporta le ragioni (anche citando esempi o episodi osservati) che hanno condotto a quella valutazione; la motivazione dovrà essere sempre riportata nell'ambito della scheda di valutazione di ogni singolo dirigente, unitamente alle eventuali azioni concordate con il valutato per il suo miglioramento. Una copia della scheda di valutazione rilasciata al dirigente dovrà essere inviata anche all'OIV ai fini della rilevazione della capacità di valutazione del valutatore;
- **descrittore eccellente**: i bonus eccellenza non possono essere attribuiti a più di un comportamento per ogni area comportamentale (area manageriale, professionale, relazionale); ogni bonus di eccellenza dovrà essere giustificato con una sintetica motivazione scritta (non meno di 300 e non oltre i 1000 caratteri circa) in cui si rende conto delle ragioni che hanno condotto alla valutazione di eccellenza, anche citando esempi o episodi osservati. La motivazione non deve essere generica, solo descrittiva di un profilo indistinto o meramente elogiativa, ma deve circostanziare come o quando il comportamento eccellente si è manifestato; essa deve evidenziare che il valutatore ha osservato nel valutato un comportamento che contiene elementi di qualità non ordinari e che si sono rivelati di particolare utilità per l'Amministrazione. È il caso di ricordare che l'attribuzione di una eccellenza presuppone già un comportamento positivo sempre presente e pertanto è necessario che nelle motivazioni dell'eccellenza si dia evidenza di ulteriori elementi distintivi. La motivazione dovrà essere sempre riportata nell'ambito della scheda di valutazione di ogni singolo dipendente. Una copia della scheda di valutazione rilasciata al dirigente dovrà essere inviata anche all'OIV ai fini della rilevazione della capacità di valutazione del valutatore.

#### Componente capacità di valutazione dei collaboratori

La componente riguardante la capacità di valutazione dei collaboratori (5% della performance dei dirigenti) viene misurata in ordine ai seguenti criteri:

- a) **significativa** differenziazione dei giudizi misurata attraverso criteri statistici matematici, sterilizzando eventuali situazioni anomale e specifici vincoli organizzativi (max 2 punti su 5);
- b) **idoneità** delle eventuali motivazioni addotte a dimostrare l'eccellenza dei comportamenti e/o dei comportamenti non desiderati (max 3 punti su 5).

Il calcolo del punteggio viene eseguito su tutte le valutazioni compiute dal dirigente, non solo quelle relative alla struttura di cui è principale assegnatario, e riguarda le valutazioni del personale di comparto (per i dirigenti di divisione) e del personale dirigente (per i direttori generali), ad esclusione delle eccezioni previste nel paragrafo “casi particolari” (es. personale interinale, personale in avvalimento).

Nel caso la numerosità dei valutati (inferiori a cinque) non consenta di apprezzare la significativa differenziazione dei giudizi, si procederà alla misurazione della componente sostituendo il criterio *sub a)* con il criterio del rispetto delle corrette procedure di valutazione, non solo dal punto di vista formale ma anche sostanziale (*compliance* rispetto al SMVP).

Nel caso invece in cui non sia misurabile la capacità di valutazione (ad es. il dirigente non è valutatore al 31.12), il peso relativo viene assorbito dalla componente di comportamenti osservati, che passa quindi al 40%.

La capacità di valutazione dei collaboratori viene misurata dall'OIV sulla base delle valutazioni effettuate dai dirigenti e relative alla componente comportamentale; successivamente l'OIV stesso trasmette a ciascun valutatore del dirigente una proposta di valutazione sulla base dei dati esaminati. Il valutatore potrà discostarsi dalla valutazione proposta dall'OIV a condizione che comunichi tempestivamente e per iscritto all'OIV le motivazioni sottostanti, che devono essere adeguate e documentate.

### 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/dirigenti divisioni di staff, direttori generali per i dirigenti 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.

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.

### La valutazione dei dirigenti di divisione

La valutazione dei dirigenti di divisione da parte dei superiori gerarchici (direttori generali o capi dipartimento) prende avvio dopo aver ricevuto dall'OIV il resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi delle rispettive strutture (entro il 15 marzo – *si veda il paragrafo relativo alla descrizione del processo di valutazione del personale di comparto*) e le informazioni per la valutazione della componente collegata alla loro capacità di giudizio. Valutato e valutatore si confrontano in almeno un colloquio esponendo i reciproci punti di vista sull'operato e la gestione del servizio/servizi assegnati. È consigliato ai valutatori di tenere traccia e conservare la documentazione dei colloqui svolti e di ogni elemento utile a supporto della valutazione effettuata, compresi diari e verbali. A seguito del colloquio, il valutatore potrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda. Il valutatore procederà quindi con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti entro il 10 febbraio. Il valutato sottoscrive la scheda per avvenuta consegna. Qualora, per irreperibilità del valutato, il valutatore incontri difficoltà o impedimenti per la consegna della scheda di valutazione *brevi manu*, egli potrà procedere all'invio della stessa per mail istituzionale o PEC, con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione. In tal caso potrà indicare nella relativa cella come data di consegna della scheda la data di invio della mail o della PEC.

Nei casi in cui invece il valutatore non dovesse ricevere riscontro alla mail ed è nell'impossibilità di poter rintracciare per le vie brevi il valutato, potrà trasmettere la scheda di valutazione in formato cartaceo con raccomandata A/R.

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. Tuttavia, 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 5 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. La richiesta del contraddittorio deve essere adeguatamente motivata. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 5 giorni di tempo per rispondere e confermare la valutazione o per rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato. Qualora il valutatore non risponda nei tempi e modi previsti senza adeguate giustificazioni, il valutato potrà procedere a richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione come da successivo paragrafo 5.13, informando contestualmente l'OIV del fatto che il valutatore non ha fornito la risposta prevista alla sua richiesta di contraddittorio. Tutti gli eventuali contraddittori devono concludersi al massimo entro il 20 aprile.

Entro il 24 aprile, esauriti i termini per il contraddittorio ed espletate le richieste eventualmente pervenute, ciascun valutatore invierà copia delle schede delle valutazioni comportamentali definitive all'OIV, al fine di consentire la misurazione della capacità di giudizio del dirigente.

#### La valutazione dei direttori generali

La valutazione dei direttori generali da parte dei capi dipartimento prende avvio dopo aver ricevuto dall'OIV il resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi delle rispettive strutture e le informazioni per la valutazione della componente collegata alla loro capacità di giudizio (entro il 30 aprile). Valutato e valutatore si confrontano in almeno un colloquio esponendo i reciproci punti di vista sull'operato e la gestione del servizio/servizi assegnati. È consigliato ai valutatori di tenere traccia e conservare la documentazione dei colloqui svolti e di ogni elemento utile a supporto della valutazione effettuata, compresi diari e verbali. Il confronto tra valutato e valutatore si deve concludere entro il 20 maggio con la consegna della scheda di valutazione al direttore generale.

Il valutato sottoscrive la scheda per avvenuta consegna. Qualora, per irreperibilità del valutato, il valutatore incontri difficoltà o impedimenti per la consegna della scheda di valutazione *brevi manu*, egli potrà procedere all'invio della stessa per mail istituzionale o PEC, con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione. In tal caso potrà indicare nella relativa cella come data di consegna della scheda la data di invio della mail o della PEC. Nei casi in cui invece il valutatore non dovesse ricevere riscontro alla mail ed è nell'impossibilità di poter rintracciare per le vie brevi il valutato, potrà trasmettere la scheda di valutazione in formato cartaceo con raccomandata A/R.. 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. Tuttavia, 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 dirigente valutato ha 5 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 5 giorni di tempo per rispondere e confermare la valutazione o per rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato. Qualora il valutatore non risponda nei tempi e modi previsti senza adeguate giustificazioni, il valutato potrà procedere a richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione come da successivo paragrafo 5.13, informando contestualmente l'OIV del fatto che il valutatore non ha fornito la risposta prevista alla sua richiesta di contraddittorio.

Tutti gli eventuali contraddittori si devono concludere al massimo entro il 31 maggio.

Dopo aver espletato le eventuali richieste di contraddittorio, ciascun valutatore invia, entro il 4 giugno, le schede riepilogative all'OIV, per consentire la valutazione dei capi dipartimento.

A conclusione dell'iter di valutazione i valutatori dovranno raccogliere le schede definitive sottoscritte o trasmesse ai valutati e inviarle in copia, quando richiesto, alla Direzione CORUC competente per i successivi adempimenti contrattuali e per l'inserimento nel fascicolo personale, nonché conservare per ogni eventuale successiva richiesta, le copie delle schede, i verbali e tutto ciò che può risultare utile per un eventuale conciliazione.

## 5.5 La valutazione del direttore generale membro del Collegio dei Revisori di ISPRA

La valutazione della performance del direttore generale membro del Collegio dei revisori di ISPRA è attribuita al Ministro su proposta dell'OIV e viene valutata sui comportamenti professionali e relazionali dimostrati nell'esercizio dell'incarico nonché sul contributo dato dal dirigente alla realizzazione di eventuali specifici progetti o incarichi assegnati.

Entro il 31 marzo di ogni anno su richiesta dell'OIV, il dirigente è chiamato a relazionare mediante la traccia predisposta dall'OIV stesso il concreto contributo dato e i risultati raggiunti nell'esercizio del mandato di revisore.

Gli ambiti professionali e relazionali nei quali il dirigente viene valutato sono i seguenti:

### Ambito professionale

- capacità di semplificazione
- attenzione alla qualità
- contributo alla realizzazione di obiettivi o progetti collegati all'incarico

### Ambito relazionale

- capacità di rappresentare l'istituzione
- capacità di lavorare in gruppo
- capacità di integrazione organizzativa

Ad essi potrà essere assegnato un peso relativo, in relazione all'importanza di ciascun ambito nell'esercizio dell'incarico.

L'OIV, oltre agli elementi riportati nella scheda, potrà raccogliere ulteriori informazioni utili alla proposta di valutazione del dirigente, anche presso l'ente presso il quale il dirigente è incaricato, e svolgerà un colloquio al fine di approfondire tutti gli elementi finalizzati ad esprimere un giudizio compiuto.

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

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

Il punteggio complessivo è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti ai singoli ambiti comportamentali presi in esame.

## 5.6 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.

FAMIGLIA DI AMBITI COMPORTAMENTALI	AMBITI COMPORTAMENTALI	PESO AMBITO
<b>A) Contributo alla governance esterna-inter-istituzionale</b>	A.1) capacità propositiva e supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive	5%
	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	20%
	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	20%
	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	5%
	<b>Totale Famiglia di ambito comportamentale (A)</b>	<b>50%</b> <b>(20 di 40 punti)</b>
<b>B) Contributo alla governance interna</b>	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%
	B.2) capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale al fine di rispondere a situazioni di crisi/emergenza	20%
	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	5%
	B.4) capacità di monitorare e valutare l'andamento complessivo della gestione del dipartimento	5%

	<b>Totale Famiglia di ambito comportamentale (B)</b>	<b>50%</b> <b>(20 di 40 punti)</b>
--	------------------------------------------------------	---------------------------------------

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

AMBITI COMPORTAMENTALI	INFORMAZIONI DA PRODURRE
<b>A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE</b>	
<b>A.1) Capacità propositiva e supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive</b>	<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>
<b>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</b>	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)
<b>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</b>	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)
<b>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</b>	5) Indicare le misure adottate per assicurare coordinamento e monitoraggio degli enti/organismi controllati/vigilati ed eventuali risultati conseguiti fino al 31.12
<b>B) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA</b>	
<b>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</b>	<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>
<b>B.2) Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale al fine di rispondere a situazioni di crisi/emergenza</b>	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)
<b>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</b>	9) Indicare le soluzioni organizzative e gestionali per assicurare la gestione dei rischi, della legalità e della trasparenza all'interno del dipartimento
<b>B.4) Capacità di monitorare e valutare l'andamento complessivo della gestione del dipartimento</b>	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 MASE, 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 punti
- adeguato al ruolo = 3 punti
- adeguato al ruolo, ma con alcuni margini di miglioramento = 2 punti
- adeguato al ruolo, ma con significativi margini di miglioramento = 1 punti
- non adeguato = 0 punti

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.

Ciascun Capo Dipartimento può eccepire sulla valutazione proposta dall'OIV, in forma scritta e motivata, entro cinque giorni dalla sottoscrizione della scheda per presa visione.

## 5.7 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 29, comma 5, del DPCM 29 luglio 2021 n. 128. In considerazione delle peculiarità e delle specificità dei compiti ascriviti 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 sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, che si caratterizza per la particolare natura dei soggetti valutatori e per gli elementi di valutazione. 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.

Annualmente 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.

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 a cura e sotto la responsabilità del Capo dell'Ufficio di appartenenza.

Posto che il punteggio attribuito è in ventesimi, ai fini della comparabilità con punteggi in centesimi, si rappresenta che:

- il punteggio ricompreso tra 14,2 e 20 corrispondente a punteggio da 71 a 100
- il punteggio ricompreso tra 8,2 e 14,1 corrispondente a punteggio da 41 a 70
- il punteggio fino a 8,1 corrispondente a punteggio fino a 40.

## 5.8 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.

- **Integrazione organizzativa.** Con questo criterio si intende valutare la capacità di comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e l'attitudine a mantenere ottime relazioni e utilizzare la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività.

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 competente della direzione RUA.

## 5.9 La valutazione dei componenti della Commissione PNRR-PNIEC

In considerazione delle specificità dei compiti e della posizione di autonomia organizzativa, operativa e valutativa dalle Commissione PNRR-PNIEC di cui all'articolo 8, commi 2-bis, ter, quater, quinquies, sexies, septies, octies, del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, si ritiene che i componenti della suddetta Commissione debbano essere valutati secondo modalità diversificate da quelle di applicazione generale. 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 Commissario assume in relazione alla tipologia di procedimenti amministrativi che lo vedono coinvolto, ed alle istruttorie che allo stesso vengono affidate.
- **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 Commissario ad orari disagiati in modo da garantire l'istruttoria delle pratiche affidate nel rispetto delle tempistiche previste.
- **Integrazione organizzativa.** Con questo criterio si intende valutare la capacità di comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e l'attitudine a mantenere ottime relazioni e utilizzare la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività.

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 i componenti della Commissione PNRR-PNIEC è predisposta un'apposita scheda di valutazione sulla base dei criteri sopra elencati. Il valutatore è il Presidente della Commissione PNRR-PNIEC.

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 competente della direzione CORUC.

## 5.10 La valutazione del personale assegnato alla struttura di supporto della Commissione VIA-VAS

L'articolo 8, comma 2-octies, del d. lgs. 152/2006 ha previsto che il presidente della Commissione VIA-VAS “*si avvale altresì di una struttura di supporto composta da quattro unità di personale dell'Arma dei carabinieri, appartenenti all'organizzazione per la tutela forestale, ambientale e agroalimentare di cui all'articolo 174-bis del codice dell'ordinamento militare, di cui al decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, o comunque con comprovata esperienza nel settore della tutela ambientale o nel coordinamento di unità complesse o nella gestione di fondi. I componenti della struttura di supporto sono individuati dal Comando generale dell'Arma dei carabinieri, di cui all'articolo 170 del codice di cui al decreto legislativo n. 66 del 2010, e posti in posizione di comando, con oneri rientranti nei costi di funzionamento di cui al comma 5 del presente articolo. La struttura di supporto cessa al rinnovo della Commissione.*”.

In considerazione delle specificità dei compiti e della posizione di autonomia organizzativa, operativa e valutativa dalle Commissione VIA-VAS di cui all'articolo 8, comma 1, del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, si ritiene che il personale assegnato alla struttura di supporto della Commissione, ex articolo 8, comma 2-octies, del d. lgs. 152/2006, debba essere valutato secondo modalità diversificate da quelle di applicazione generale. 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 a garantire la presenza anche in orari disagiati in modo da garantire la copertura massima dell'orario di servizio giornaliero e sopprimere 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.
- **Integrazione organizzativa.** Con questo criterio si intende valutare la capacità di comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e l'attitudine a mantenere ottime relazioni e utilizzare la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività.

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 i componenti della Struttura di supporto è predisposta un'apposita scheda di valutazione sulla base dei criteri sopra elencati. Il valutatore è il Presidente della Commissione VIA-VAS.

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 competente della direzione CORUC.

### 5.11 La valutazione del personale assunto a tempo determinato e distaccato presso i Commissari per il dissesto idrogeologico

L'articolo 17-octies, commi 2 e 3, del D.L. 80/2021 ha stabilito che *"... per la realizzazione degli interventi per il contrasto al dissesto idrogeologico, presso ogni commissario è istituito fino al 31 dicembre 2026 un contingente di personale non dirigenziale nel numero massimo complessivo di duecento unità. 3. Per l'attuazione del comma 2, il Ministero della transizione ecologica è autorizzato per l'anno 2021 a reclutare, con le modalità semplificate di cui all'articolo 10 del decreto-legge 1° aprile 2021, n. 44, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 maggio 2021, n. 76, nonché anche mediante scorrimento di vigenti graduatorie di concorsi pubblici, con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato, di durata complessiva anche superiore a trentasei mesi e comunque non successiva al 31 dicembre 2026, un contingente massimo di centocinquanta unità da inquadrare nell'Area III, posizione economica F1, del comparto Funzioni centrali e da assegnare funzionalmente ai commissari di cui al comma 2 sulla base della tabella 1 di cui all'allegato IV-bis."*

Il MASE ha, dunque, provveduto nel corso del 2023 ad effettuare le prime assunzioni in applicazione della richiamata disposizione normativa con assegnazione del personale assunto, in posizione di distacco, presso i Commissari regionali per il dissesto idrogeologico.

In considerazione della specificità dell'inquadramento di tali unità di personale e della posizione di autonomia in cui si collocano rispetto al MASE, si ritiene che tale personale debba essere valutato secondo modalità diversificate da quelle di applicazione generale. 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.
- **Integrazione organizzativa.** Con questo criterio si intende valutare la capacità di comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e l'attitudine a mantenere ottime relazioni e utilizzare la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività.

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 tale personale è predisposta un'apposita scheda di valutazione sulla base dei criteri sopra elencati. Il valutatore è il Commissario per il dissesto idrogeologico della Regione di assegnazione.

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 competente della direzione CORUC.

## 5.12 Timeline dei processi di valutazione della performance individuale

	GENNAIO n+1	FEBBRAIO n+1	MARZO n+1	APRILE n+1	MAGGIO n+1	GIUGNO n+1	LUGLIO n+1
PROCESSO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ANNUALI	entro 31.01 entro 31.01 entro 31.01	entro 15.02 entro 15.02 entro 28.02	entro 10.03 entro 15.03				
PROCESSO DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI TRIENNALI		entro il 28.02	entro 31.03	entro 15.04			
PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMPARTO	entro 31.01	entro 10.02		entro 15.04			
PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DIVISIONE		entro 15.03	entro 31.03	entro 10.04 entro 20.04	entro 15.06		
PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI GENERALI		entro 30.04		entro 20.05 entro 31.05	entro 30.06		
PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI CAPI DIPARTIMENTO			entro il 15.05		entro 15.06		entro il 31.07

### 5.13 La procedura di conciliazione

Fermo restando la possibilità di avviare la conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile, il MASE ha definito la seguente procedura rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione individuale, 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, il valutato, avendo già richiesto al valutatore il contraddittorio relativo alla valutazione dei comportamenti secondo quanto sopra descritto, può ricorrere al conciliatore, cioè a un terzo che non decide sulla controversia, ma si limita a creare le condizioni affinché le parti possano giungere a una composizione del conflitto. La procedura di conciliazione non si configura pertanto come valutazione di seconda istanza.

Nel caso in cui il valutato decida di ricorrere al conciliatore, farà pervenire la sua richiesta all'OIV entro e non oltre i 10 giorni lavorativi successivi alla consegna della valutazione comportamentale successiva al contraddittorio. L'OIV procederà a interessare il conciliatore il quale, a seconda dei casi è così individuato:

- per le richieste di conciliazione provenienti dal personale di comparto il conciliatore individuato è, a seconda dei casi:
  - il direttore generale della struttura in cui il valutato presta servizio, nel caso il valutatore sia un direttore divisione;
  - un direttore generale individuato dall'OIV di una struttura diversa da quella in cui il valutato presta servizio, nel caso il valutatore sia il direttore generale;
  - il capo dipartimento della struttura in cui il valutato presta servizio, nel caso il valutatore sia un direttore di una divisione di staff del dipartimento;
  - l'OIV, nel caso il valutatore sia il capo dipartimento.
- per le richieste di conciliazione provenienti dai dirigenti di divisione il conciliatore individuato è, a seconda dei casi:
  - il capo dipartimento, nel caso il valutatore sia il direttore generale;
  - l'OIV, nel caso il valutatore sia il capo dipartimento.
- per le richieste di conciliazione provenienti dai direttori generali, il conciliatore individuato è l'OIV.

Una volta ricevuta la comunicazione dell'avvenuta selezione, il conciliatore, si attiva per esaminare la documentazione pervenuta, sentire valutatore e valutato con le modalità che riterrà più opportune, e tentare di comporre un accordo, qualora ne sussistano i presupposti. In caso di convocazione congiunta le parti possono farsi assistere da un rappresentante sindacale purché della sua presenza sia dato congruo avviso al conciliatore e all'altra parte per consentirgli a sua volta di partecipare parimenti accompagnato oppure da solo.

Il tentativo del conciliatore deve essere esperito entro i 40 giorni lavorativi dalla richiesta di conciliazione. Il conciliatore manterrà la riservatezza delle informazioni acquisite e adotterà tutte le misure idonee a evitare che esse possano essere conosciute a terzi estranei alla procedura conciliativa. Nel caso si giunga a un accordo che prevede una modifica della valutazione precedentemente formulata, il conciliatore inviterà il valutatore a dar seguito all'accordo raggiunto modificando la scheda e trasmettendo la nuova valutazione all'interessato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV; nel caso non si giunga a un accordo e/o la valutazione non viene modificata, il conciliatore inviterà il valutatore a definire meglio le motivazioni della valutazione formulata e a trasmetterle al valutato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV.

### 5.14 Livelli insufficienti di performance

Alla luce del presente SMVP, il punteggio finale della performance individuale (risultati e comportamenti) va così interpretato:

- sono considerate “performance eccellenti” le prestazioni che raggiungono valori superiori al 90%; sono livelli a cui può accedere – in linea generale – una percentuale ridotta del personale;
- sono considerate “performance adeguate” le prestazioni che raggiungono valori superiori all’80% e fino al 90%; sono livelli considerati normali;
- sono considerate “performance adeguate ma con margini di miglioramento” le prestazioni che raggiungono valori tra il 50% e fino all’80%; sono livelli considerati migliorabili per qualche aspetto. Chi riceve questa valutazione non deve sentirsi penalizzato, ma deve cercare di migliorare nell’anno successivo e il valutatore deve supportarlo in tale processo di miglioramento, anche specificando nella scheda di valutazione individuale le possibili azioni di miglioramento desiderate;
- 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.

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. 165/2001<sup>6</sup>, 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%.

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.

### 5.15 Criteri per l’attribuzione dei premi di risultato dei dirigenti di livello generale

Ai fini della determinazione del premio economico per la performance individuale dei dirigenti di livello generale si applicano i seguenti criteri di distribuzione della retribuzione di risultato:

Punteggio finale di valutazione	Livello premiale
<b>oltre 95% e fino a 100%</b>	100%
<b>oltre 90% e fino a 95%</b>	95%
<b>oltre 85% e fino a 90%</b>	90%
<b>oltre 75% e fino a 85%</b>	80%
<b>oltre 60% e fino a 75%</b>	70%
<b>fino a 60%</b>	0%

Ai fini dell’attribuzione della differenziazione del premio individuale e, in particolare, di una retribuzione di risultato con importo maggiorato del 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla

<sup>6</sup> 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”.



retribuzione di risultato correlata alla valutazione di performance individuale ad una quota pari al 10% del personale dirigenziale valutato che abbia conseguito le valutazioni più elevate, si procederà come segue.

Laddove il totale dei dirigenti la cui valutazione massima superi la misura del 10% del personale dirigenziale in servizio, a parità di posizione e fino a concorrenza dei premi erogabili, si assegnerà la suddetta maggiorazione applicando, in via subordinata tra loro, i seguenti criteri

- a) la valutazione ottenuta in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) in caso persistano casi di parità di posizione, il miglior punteggio ottenuto nella valutazione relativa ai comportamenti organizzativi;
- c) in caso di ulteriore parità, la valutazione di incarichi caratterizzati da particolari difficoltà, da risoluzione di specifiche e complesse problematiche o da rilevanti iniziative sotto l'aspetto dello snellimento delle procedure, dell'unitarietà dell'azione amministrativa e della razionalizzazione dei processi ed in cui siano stati ottenuti risultati particolarmente significativi e comprovate soluzioni a problemi specifici. La valutazione di tali incarichi o iniziative sarà sottoposta al Ministro, sentiti i Capi Dipartimento in relazione ai Direttori generali e su proposta dell'OIV in relazione ai Capi Dipartimento. Ciascun valutato riceverà un punteggio da 5 a 10 punti che terrà conto sia del grado delle complessità affrontate che della qualità effettiva dei risultati ottenuti.