

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL
MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI**

1. INTRODUZIONE	4
2. RIFERIMENTI NORMATIVI	6
3. PRINCIPI GENERALI ED AMBITO DI APPLICAZIONE	9
3.1 I destinatari	11
3.1.1 Personale di ruolo del Ministero degli Affari Esteri	11
3.1.2 Personale assunto a contratto di cui al titolo VI del DPR 5 gennaio 1967, n. 18	12
3.1.3 Personale non appartenente ai ruoli del Ministero degli Affari Esteri	12
3.2 Ruolo e responsabilità del dirigente	13
4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	14
4.1 Le finalità del sistema di valutazione della performance organizzativa	14
4.2 Impianto metodologico del sistema di valutazione della performance organizzativa	15
4.2.1 L'individuazione e la misurazione delle aree strategiche e degli outcome	16
4.2.2 Il collegamento delle diverse componenti all'interno della valutazione della performance organizzativa	19
4.3 Modalità di definizione e revisione di obiettivi ed indicatori contenuti nel Piano della Performance	19
4.3.1 Il Sistema degli obiettivi: gli obiettivi strategici ed operativi	19
4.3.2 Il Sistema degli obiettivi: gli obiettivi di gestione	21
4.3.3 Implicazioni della programmazione strategica per la rete all'estero	22
4.3.4 Il processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi	23
4.3.5 Ridefinizione degli obiettivi	27
4.4 Modalità di raccordo con il ciclo di programmazione economico – finanziaria e con gli adempimenti del D. Lgs. n. 286/1999	27
4.5 La rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della leadership dei dirigenti	27
5. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	28
5.1. Il criterio di valutazione dei risultati	29
5.1.1 La scelta degli obiettivi	29
5.1.2 La ponderazione degli obiettivi	30
5.1.3 La definizione del punteggio di risultato	30
5.1.4 Il calcolo del punteggio di risultato	32
5.1.5 La definizione del coefficiente di presenza	33
5.2 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	36
5.2.1 Il quadro dei comportamenti organizzativi	36
5.2.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale	36

5.2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica funzionale	39
5.2.4 La definizione dei pesi.....	43
5.2.5 Il calcolo del punteggio	43
5.3 Il punteggio complessivo.....	43
6. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	43
6.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance	44
6.1.1 Criteri per la concreta individuazione dei valutatori di prima e seconda istanza in Italia ed all'estero.....	44
6.2 La misurazione degli obiettivi individuali e delle strutture.....	47
6.2.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	47
6.2.2 Valutazione finale dei risultati	48
6.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	48
6.3.1 Attribuzione del punteggio finale e procedure di conciliazione	48
6.4 Trasferimento di personale in corso d'anno	49
6.4.1 Attribuzione del punteggio delle "competenze organizzative"	49
6.4.2 Attribuzione del punteggio di risultato.....	50
6.4.3 Casi particolari (pensionamento, mobilità, risoluzione anticipata del rapporto di lavoro)	50
6.5 Responsabilità dei soggetti del procedimento di valutazione (valutatore di prima istanza e valutando).....	50
7. MERITO E PREMIALITA'	51
7.1 Compilazione delle graduatorie	51
7.2. Bonus annuale delle eccellenze	51
7.3. Premio annuale per l'innovazione	52
7.4. Trasferimenti all'estero	52
8. CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE.....	53
9. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	54
10. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	54
11. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	55
12. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI	55
13. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI	56
ALLEGATO 1. SCHEDE INDICATORI	56
ALLEGATO 2. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE.....	58

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero degli Affari Esteri di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n. 150/2009.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento pone quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione e sulle rilevanti responsabilità che ricadono sui dirigenti di strutture quali gestori di risorse umane e finanziarie.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione individua:

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

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, come modificato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, contempla un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti e del restante personale, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'art. 1, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, fermo quanto previsto dall'articolo 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In base a tale disposizione, dunque, le disposizioni di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, si applicano al solo personale contrattualizzato, ad esclusione quindi del personale in regime di diritto pubblico, tra cui il personale della carriera diplomatica, che rimane disciplinato dal proprio ordinamento.

L'art. 6, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui :

“ Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti , verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'art.5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario , interventi correttivi in corso di esercizio.”

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'art. 7, secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, sul medesimo sistema di valutazione della performance, specifica che:

“ La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli art.16 e 17, comma1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

L'art. 9, secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

L'art. 45, comma 3 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che *“I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]”*.

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

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

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

Il Decreto Legislativo n. 141 del 1 agosto 2011, recante “Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15”, con particolare riferimento all'art. 6.

3. PRINCIPI GENERALI ED AMBITO DI APPLICAZIONE

Come delineato da numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Ministeri), i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- *valorizzazione del merito, dell' impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;*
- *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;*
- *migliore qualità complessiva dei servizi forniti;*
- *migliore impiego delle risorse umane;*
- *cura della formazione (nel caso specifico del Ministero degli Affari Esteri, anche per il personale in servizio all'estero) e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Ai sensi dell'art. 8, la **performance organizzativa** concerne:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell' organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della **performance individuale dei dirigenti** è collegata, alternativamente o cumulativamente:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione della **performance individuale del personale non dirigenziale** è invece collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3.1 I destinatari

3.1.1 Personale di ruolo del Ministero degli Affari Esteri

Il sistema di valutazione del personale del Ministero degli Affari Esteri si applica ai dirigenti - ad esclusione del personale appartenente alla carriera diplomatica – ed al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009, compreso il personale dell'area della promozione culturale, nonché al personale in servizio presso le sedi estere di cui all'art. 1 comma 2 dello stesso CCNL (c.d. dipendenti a contratto a legge italiana).

Con specifico riferimento al personale appartenente alla carriera diplomatica, la valutazione dei funzionari appartenenti ai gradi di Segretario di Legazione, Consigliere di Legazione, Consigliere d'Ambasciata, Ministro Plenipotenziario ed Ambasciatore e' disciplinata dall'art. 106 e ss. del DPR 5 gennaio 1967, n. 18, recante "Ordinamento dell'Amministrazione degli Affari Esteri", e dalle circolari n. 8 e 10 del 2008.

In particolare, per i gradi iniziali della carriera (Segretario di Legazione e Consigliere di Legazione), la normativa prevede l'attribuzione di obiettivi da parte del diretto superiore, nonché una specifica valutazione del contributo professionale offerto nel corso dell'anno dal valutato. Per i gradi più elevati (Consigliere d'Ambasciata e Ministro Plenipotenziario), in ragione delle posizioni di elevata responsabilità ricoperte, la normativa contempla invece la predisposizione, a cadenza rispettivamente biennale e triennale, di un'apposita relazione sul servizio prestato.

L'adeguamento del sistema di valutazione del personale diplomatico a quello predisposto per il restante personale potrebbe richiedere una specifica modifica normativa delle disposizioni contenute nel DPR 5 gennaio 1967, n. 18 ed in ogni caso la modifica del DPCM 20 luglio 2007, n. 153. L'Amministrazione intende comunque pervenire, nel medio periodo, ad armonizzare i due sistemi di valutazione.

In via transitoria, è stato incoraggiato, con atto di indirizzo interno, il collegamento fra gli obiettivi attribuiti al personale diplomatico e gli obiettivi strategici e di gestione individuati all'interno del Piano della Performance.

Inoltre, si intende differenziare ulteriormente la specifica scheda di valutazione sul raggiungimento degli obiettivi del personale diplomatico, ai fini del trattamento accessorio, prevedendo la possibilità di risultati "parzialmente raggiunti".

3.1.2 Personale assunto a contratto di cui al titolo VI del DPR 5 gennaio 1967, n. 18

Il Sistema di Misurazione e Valutazione si applica al personale assunto a contratto c.d. a “legge italiana”, di cui all’art. 1 comma 2 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

3.1.3 Personale non appartenente ai ruoli del Ministero degli Affari Esteri

Limitatamente alla sola valutazione dei comportamenti organizzativi, il Sistema di Misurazione e Valutazione si applica anche al personale appartenente ai ruoli di altre Amministrazioni che prestano servizio presso il Ministero degli Affari Esteri in posizione di comando, distacco o altra forma di mobilità temporanea, compresi gli esperti ex art. 168 del DPR 5 gennaio 1967, n. 18.

In particolare, il Sistema di Misurazione e Valutazione si applica:

- agli “Esperti” art. 168 legge 18/67 (salvo le eccezioni di cui sotto);
- agli “Esperti” dell'area culturale ex art. 16 Legge 401/90 (salvo le eccezioni di cui sotto);
- al personale del Ministero dell’Istruzione, l’Università e la Ricerca (MIUR) che presta servizio presso la DGSP e la DGIT (D.LGS. 297/94 e altre norme);
- al personale civile distaccato presso l’Unità per le Autorizzazioni di Materiali d’Armamento (UAMA) ai sensi della L. 185/90;
- al personale in comando o distacco presso la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (legge n. 49/1987, art. 16, co. 1, lett.d);

In via transitoria, sino all’attuazione dell’art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001, i Dirigenti scolastici in servizio a Roma presso il Ministero degli Affari Esteri sono valutati secondo le modalità indicate dal presente decreto per il personale dirigenziale.

Alla luce delle espresse deroghe previste dalla normativa vigente, il Sistema di Misurazione e Valutazione non si applica invece alle seguenti categorie di personale: personale non contrattualizzato di altre amministrazioni (art. 2 del D.Lgs. n. 150/2009), esperti in servizio presso la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (legge n. 49/1987), personale docente ed ATA in servizio all’estero (art. 74, c. 4 del D.Lgs. n. 150/2009).

La valutazione così effettuata è utilizzata dall’Amministrazione per la costituzione delle graduatorie ai soli fini previsti dalla vigente normativa in materia di mobilità fra Amministrazioni Pubbliche e può essere trasmessa all’Amministrazione di provenienza su espressa richiesta.

3.2 Ruolo e responsabilità del dirigente

Il nuovo sistema di valutazione del personale configura un diverso ruolo del dirigente, in particolare per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e la crescita professionale del personale.

L'attribuzione al dirigente di più incisivi strumenti di valutazione e controllo della performance dei dipendenti rappresenta una rilevante opportunità per accrescere l'efficienza delle strutture; al tempo stesso costituisce in primo luogo una sfida culturale e organizzativa.

4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

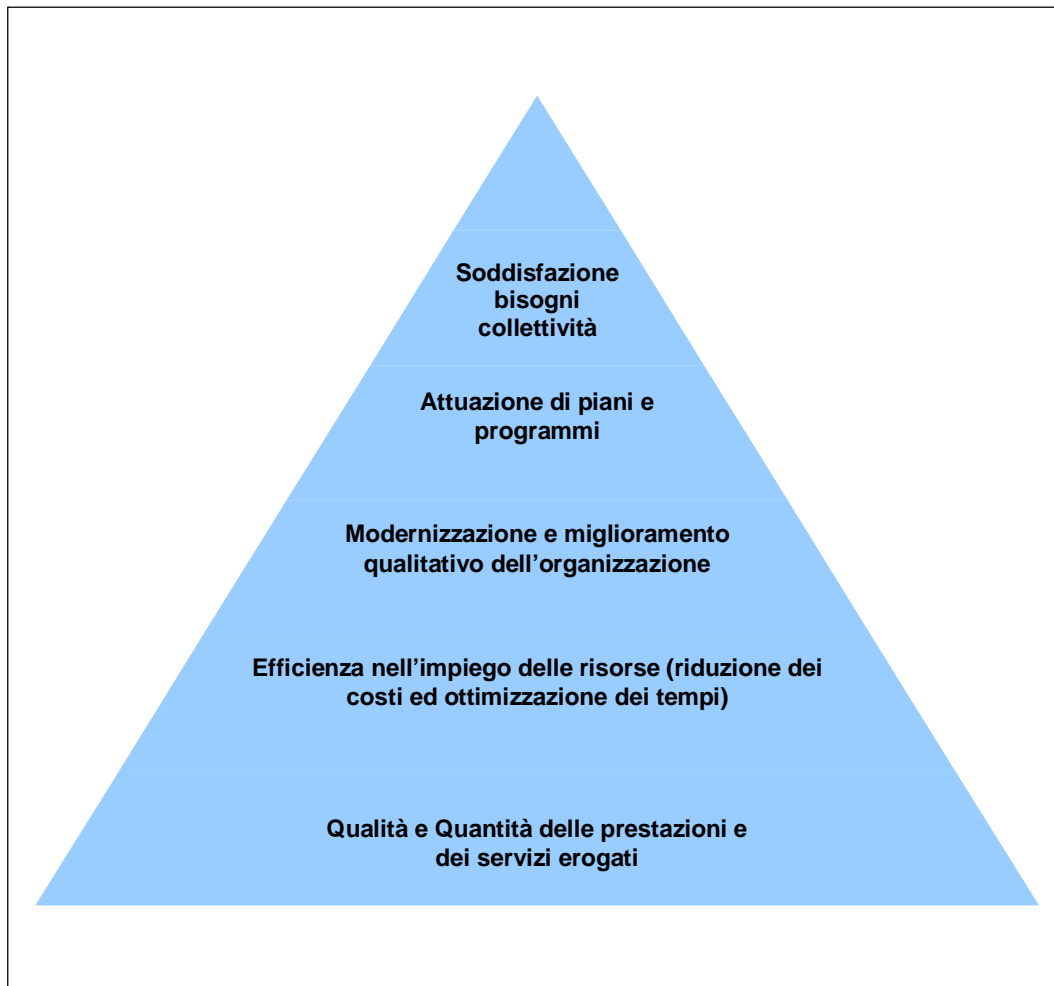
4.1 Le finalità del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ai sensi del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, nonché della delibera n.89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, la *performance* rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La misurazione della Performance Organizzativa si pone dunque molteplici finalità:

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

E' possibile offrire una lettura sistemica delle diverse dimensioni della performance¹:



Ogni fase è propedeutica alla successiva: per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

4.2 Impianto metodologico del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ad ogni dimensione della performance, così come individuata nel paragrafo precedente, corrisponde un diverso sistema di misurazione:

¹ Vedere anche la Delibera CIVIT n. 89/2010.

Dimensioni della performance	Sistema di misurazione
Soddisfazione dei bisogni della collettività	Outcome
Attuazione di piani e programmi Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Obiettivi strategici
Efficienza nell'impiego delle risorse Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Obiettivi di gestione
Stato di salute dell'Amministrazione	Indicatori finanziari Indicatori su qualità e quantità delle risorse umane

Il sistema di valutazione della performance adottato dal Ministero degli Affari Esteri permette di mettere a sistema i diversi approcci, collegando in maniera chiara risultati, processi e risorse, e valorizzando l'apporto informativo sia del sistema di controllo strategico, che del sistema di controllo di gestione.

4.2.1 L'individuazione e la misurazione delle aree strategiche e degli outcome

La missione istituzionale di una pubblica amministrazione, ossia l'insieme delle attività da questa poste in essere, è determinata dalla legge (per il Ministero degli Affari Esteri, l'art. n. 12 del D.Lgs. n. 300/1999); la definizione degli *outcome* di tali attività richiede di precisare il loro impatto sul Sistema Paese, con particolare riferimento ai principali *stakeholder* di riferimento.

Per quanto concerne il Ministero degli Affari Esteri sono state definite le seguenti aree strategiche, corredate dai relativi outcome²:

Area Strategica	Outcome (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Promozione della Pace e della Sicurezza	Rafforzare la sicurezza dell'Italia da minacce internazionali
Cooperazione Economica e Promozione del Sistema Paese	Contribuire alla crescita dell'Italia nei mercati internazionali
	Promuovere la lingua e la cultura italiana nel mondo
Cooperazione allo Sviluppo	Elevare la qualità dell'aiuto pubblico allo sviluppo
Modernizzazione ed Innovazione dei Servizi	Offrire a cittadini ed imprese servizi più rapidi ed efficienti

La selezione di indicatori adeguati richiede inoltre la previa identificazione dei destinatari dei servizi e, più in generale, degli *stakeholder* coinvolti.

L'individuazione degli *stakeholder* avviene secondo una griglia di analisi che permette di valutare gli interlocutori dell'Amministrazione alla luce di due criteri: l'interesse nei confronti delle attività svolte dal Ministero e l'influenza percepita. Ad esempio:

Outcome	Leadership di programma	Stakeholder / destinatari
Rafforzare la sicurezza dell'Italia da minacce internazionali	Sì, assieme al Ministero della Difesa	Tutti i residenti sul territorio italiano
Contribuire alla crescita dell'Italia nei mercati internazionali	No. Le altre Amministrazioni responsabili sono il MEF ed il MISE, oltre alle Regioni	Confindustria / ABI / Grandi gruppi industriali a carattere multinazionale (ENI, ENEL, Unicredit, Intesa-San Paolo, Todini, ecc...)
Elevare la qualità dell'aiuto pubblico allo sviluppo	Sì, assieme al MEF ed alle Regioni	Cittadini dei Paesi in via di sviluppo destinatari della cooperazione italiana / ONG

² La mappa degli outcome può essere oggetto di periodica revisione da parte della Segreteria Generale, d'intesa con l'Organismo Indipendente di Valutazione; le eventuali integrazioni sono allegate al presente documento con determinazione dell'OIV e costituiscono parte integrante del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

		/ OCSE-DAC
Offrire a cittadini ed imprese servizi più rapidi ed efficienti	Sì, nei settori di esclusiva competenza	Cittadini italiani residenti in Italia ed all'estero / Imprese
Promuovere la lingua e la cultura italiana nel mondo	Sì, assieme al MIUR	Cittadini stranieri destinatari dei programmi di promozione della lingua e della cultura italiana all'estero

La realizzazione degli *outcome* così individuati può essere condizionata da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dell'Amministrazione. Tale considerazione, valida in generale per tutte le Amministrazioni, è ancora più significativa per l'Amministrazione degli Esteri, che si confronta sul piano internazionale con interlocutori pubblici e privati. Fra l'altro, operando soprattutto al di fuori dei confini nazionali, appare senza dubbio più sfumato quel carattere di autoritatività che caratterizza, in maniera diversa, l'agire della Pubblica Amministrazione sul territorio nazionale.

Premesso quanto sopra, è possibile specificare alcuni indicatori per valutare il raggiungimento o meno degli *outcome*. Ad esempio:

Outcome	Indicatore
Rafforzare la sicurezza dell'Italia da minacce internazionali	Numero di conflitti internazionali nelle aree geopolitiche di prioritario interesse per l'Italia (Balcani, Europa Orientale, Mediterraneo e Medio Oriente) Numero di conflitti interni nelle aree geopolitiche di prioritario interesse per l'Italia (Balcani, Europa Orientale, Mediterraneo e Medio Oriente)
Contribuire alla crescita dell'Italia nei mercati internazionali	Crescita esportazioni italiane nel triennio Crescita IDE italiani nel triennio
Elevare la qualità dell'aiuto pubblico allo sviluppo	% di aiuto slegato / totale APS % di aiuto dedicato al Budget Support / totale APS
Offrire a cittadini ed imprese servizi più rapidi ed efficienti	Soddisfazione delle associazioni dei consumatori

	Soddisfazione delle associazioni di imprese
Promuovere la lingua e la cultura italiana nel mondo	Richieste di accesso all'esame per la certificazione della conoscenza dell'italiano

4.2.2 Il collegamento delle diverse componenti all'interno della valutazione della performance organizzativa

Come sopra illustrato, la misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità: sistema di misurazione degli outcome, controllo strategico, controllo di gestione.

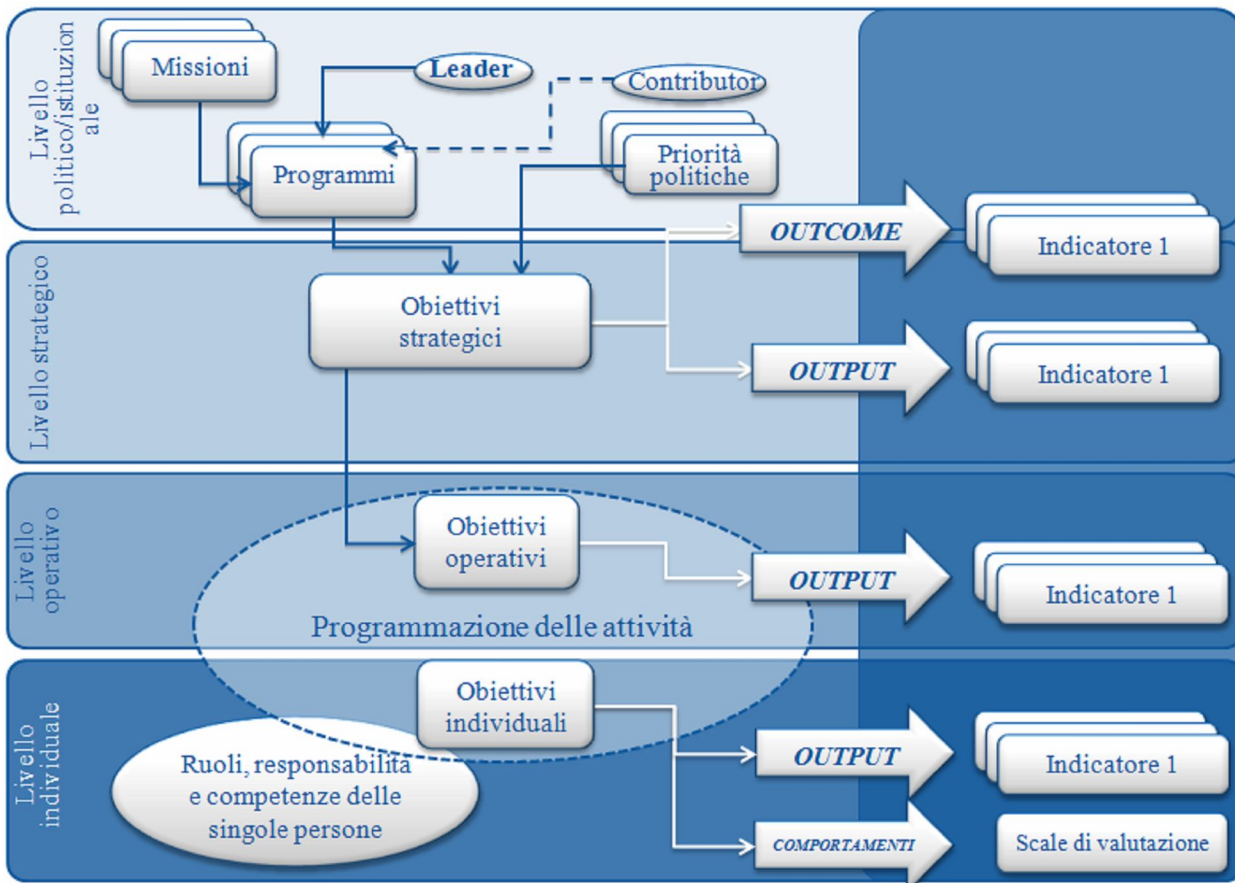
Il collegamento fra le diverse componenti avviene nell'ambito del processo di definizione degli obiettivi, secondo le modalità definite nel quadro del controllo strategico e del controllo di gestione.

4.3 Modalità di definizione e revisione di obiettivi ed indicatori contenuti nel Piano della Performance

4.3.1 Il Sistema degli obiettivi: gli obiettivi strategici ed operativi

Il sistema degli obiettivi è articolato in:

obiettivi strategici	Piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base delle Priorità Politiche definite dall'On. Ministro
obiettivi operativi	
obiettivi strutturali o di gestione	gestione ordinaria dell'Amministrazione



Gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo.

Sono definiti in coerenza con le priorità politiche individuate e afferiscono ad una delle quattro aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Amministrazione. Gli obiettivi strategici hanno durata pluriennale, in coerenza con la legge di bilancio.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d'azione.

Gli **obiettivi operativi** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o delle politiche intersettoriali prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi). Sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e devono essere declinati dai responsabili

dei centri di responsabilità amministrativa in **programmi operativi**, che rappresentano lo strumento per raggiungere gli obiettivi operativi.

L'individuazione di obiettivi di livello differenziato (strategico ed operativo) porta all'individuazione di nozioni di efficacia differenziate, potendosi, in particolare, distinguere fra:

- efficacia strategica, connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, soprattutto rilevante per coloro che hanno responsabilità di governo politico ed alta amministrazione;
- efficacia operativa, relativa agli obiettivi operativi, la cui realizzazione è assegnata al dirigente.

4.3.2 Il Sistema degli obiettivi: gli obiettivi di gestione

Gli **obiettivi gestionali** riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, attività degli uffici consolari, gestione del personale, ecc...).

Ad esempio:

CDR	MACROATTIVITÀ / Ob. Strategico	SEDE	ATTIVITA' / ob. Operativo	PRODOTTO	INDICATORE
DGUE	PAESI DELL'EUROPA CENTRO-SETTENTRIONALE	DGUE UFF. V	Predisposizione documentazione	documentazioni predisposte	numero di documentazioni per funzionario diplomatico
DGUE	PAESI DELL'EUROPA CENTRO-SETTENTRIONALE	DGUE UFF. V	Relazioni bilaterali	incontri a livello politico	numero di incontri a livello politico (PdR, PdC, Min, SS)

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più direzioni generali, è possibile attribuire **obiettivi trasversali**. Tali obiettivi possono essere individuati dal Direttore Generale, quando coinvolgono più uffici appartenenti alla stessa struttura dirigenziale generale, o dal Segretario Generale, quando coinvolgono più uffici appartenenti a strutture dirigenziali generali diverse.

4.3.2 Indicatori di performance

Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **Rilevante:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- **Confrontabile:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (*benchmarking*);
- **Fattibile:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;

4.3.3 Implicazioni della programmazione strategica per la rete all'estero

A seguito dell'adozione del D.P.R. 1° febbraio 2010, n. 54, gli Uffici all'estero della rete diplomatico-consolare godono, al pari di quanto avveniva da tempo per gli Istituti di Cultura, di ampia autonomia finanziaria e gestionale.

In particolare, il decreto attribuisce alle singole sedi il compito di predisporre un bilancio annuale di previsione, nonché di determinare la ripartizione delle proprie risorse. Il nuovo sistema evidenzia dunque il ruolo dei Capi delle Rappresentanze diplomatiche e degli Uffici consolari nella gestione delle risorse e nella programmazione degli obiettivi da conseguire.

La relazione programmatica, predisposta dal responsabile dell'Ufficio entro il 31 ottobre di ciascun anno precedente a quello cui si riferisce il bilancio di previsione, rappresenta il documento di sintesi fra programmazione finanziaria e strategica.

In tale quadro, gli obiettivi strategici ed operativi elaborati dall'Amministrazione centrale e contenuti nel Piano della Performance approvato dall'On. Ministro rappresentano linee guida cui i responsabili degli Uffici all'estero sono chiamati ad attenersi per la programmazione finanziaria e la stesura della relazione programmatica da parte delle sedi all'estero.

Le Direzioni Generali ed i Servizi, contestualmente alla individuazione degli obiettivi operativi, indicheranno anche gli Uffici all'estero cui questi si applicheranno in quanto linee guida per la programmazione finanziaria.

Ad esempio, per il conseguimento di un obiettivo di riduzione del tempo medio necessario per la concessione di una specifica tipologia di visto, la competente Direzione Generale potrebbe richiedere la collaborazione della rete consolare all'estero.

Nel predisporre la relazione programmatica che accompagna il bilancio di previsione, gli Uffici all'estero dovranno esplicitare le modalità con cui intendono contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi indicati dall'Amministrazione centrale.



Il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi così individuati si andrà ad aggiungere al grado di conseguimento degli obiettivi gestionali scelti dalla sede, per comporre il punteggio di risultato dell'Ufficio.

4.3.4 Il processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi

Il processo di definizione degli obiettivi ha inizio con l'adozione, **entro il 15 maggio**, da parte dell'On. Ministro del documento sulle priorità politiche da perseguire nel corso dell'anno successivo.

Sulla base delle priorità politiche individuate dall'On. Ministro, il Segretario Generale invita, **entro il 30 maggio**, i Direttori Generali ed i Capi Servizio ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e linee guida.

Entro 10 giorni dalla ricezione della comunicazione del Segretario Generale, i Direttori Generali ed i Capi Servizio, sentiti i Direttori Centrali ed i Capi Unità,

indicano i piani ed i progetti prioritari e invitano i funzionari preposti agli Uffici competenti per la loro realizzazione a definire:

- l'obiettivo strategico;
- gli obiettivi operativi collegati;
- gli indicatori connessi agli obiettivi operativi;
- il Programma Operativo per la realizzazione dell'obiettivo operativo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere,
- gli Uffici della rete all'estero cui attribuire la realizzazione degli obiettivi operativi.

Nella stesura dei budget dei programmi operativi, i Capi Ufficio ed Unità consultano la DGRI al fine di accertarsi sulla sostenibilità finanziaria di quanto proposto, nonché sulla compatibilità con le previsioni di bilancio.

Entro il 15 giugno i Direttori Centrali, sentiti i responsabili degli Uffici coordinati, presentano ai Direttori Generali ed ai Capi Servizio le proposte di obiettivi strategici ed operativi, corredati dai relativi indicatori e Programmi Operativi.

Ove non sia prevista la figura del Direttore Centrale, le proposte sono presentate dai Capi Unità / Ufficio.

Nel presentare gli obiettivi da perseguire, i Direttori Centrali ed i Capi Unità/Ufficio individuano anche gli Uffici diplomatico-consolari eventualmente coinvolti nella loro realizzazione.

Entro il 10 luglio, le proposte di obiettivi, indicatori e piani d'azione sono trasmesse alla Segreteria Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

La Segreteria Generale, anche sulla base di un costante raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.

Al termine delle verifiche di cui sopra, sentito l'OIV, la Segreteria Generale cura la predisposizione del progetto di Piano della Performance dell'Amministrazione, che viene illustrato dal Segretario Generale nel corso di una riunione del Consiglio di Amministrazione.

Entro il 1 Settembre, la Segreteria Generale trasmette il progetto di Piano della Performance all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Entro il 30 settembre, l'On. Ministro approva il Piano della Performance ed i suoi allegati.

Una volta approvato il Piano della Performance, la Segreteria Generale ne cura la tempestiva trasmissione agli Uffici dell'Amministrazione centrale e periferica, anche in vista degli adempimenti connessi al ciclo di programmazione di bilancio degli Uffici all'estero.

Entro il 30 ottobre, i Direttori Generali organizzano un incontro con i Vice Direttori Generali / Direttori Centrali, i Capi Unità ed i Capi Ufficio per illustrare e condividere gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ufficio dirigenziale generale, precisando che, ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione del Ministero degli Affari Esteri, la valutazione del personale è effettuata sulla base delle risultanze dei controlli strategico e di gestione.

Dell'avvenuta effettuazione della riunione è data comunicazione alla Segreteria Generale, all'Organismo Indipendente di Valutazione ed alla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione.

Entro il 30 novembre, ciascun Capo Ufficio / Unità, sentiti il Direttore Centrale competente, seleziona le linee di attività del controllo di gestione da portare in valutazione, cui si aggiungono eventualmente gli obiettivi operativi attribuiti alla struttura.

Di quanto sopra, si deve dare comunicazione alla Segreteria Generale, all'Organismo Indipendente di Valutazione ed alla Direzione Generale per le Risorse Umane e l'Innovazione.

Entro il 30 dicembre, ciascun valutatore di prima istanza illustra ai propri collaboratori gli obiettivi dell'Ufficio/Unità nel corso di una riunione, precisando che dal loro andamento dipende anche la performance individuale.

Entro il 30 gennaio, la Segreteria Generale, d'intesa con l'Organismo Indipendente di Valutazione, cura l'adozione del Piano della Performance con decreto dell'On. Ministro, la sua pubblicazione sul sito istituzionale e la sua diffusione fra il personale dell'Amministrazione.

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE	SCADENZA
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro	15 maggio
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale	30 maggio
Programmazione	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio	Entro 10 giorni dalla comunicazione del SG
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e programmi d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio	15 giugno
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio	10 luglio
Programmazione	Illustrazione della proposta di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale	
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale	1 settembre
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV	30 settembre
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio	30 ottobre
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali	30 novembre
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione o resp. del personale; Capi Segreteria (per lo staff)	30 dicembre
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale	30 gennaio

4.3.5 Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non inizialmente prevedibili - quali ad esempio il mutamento del contesto normativo/istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse -, gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

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

La richiesta di ridefinizione viene presentata alla Segreteria Generale, che dispone al riguardo in stretto coordinamento con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

4.4 Modalità di raccordo con il ciclo di programmazione economico – finanziaria e con gli adempimenti del D. Lgs. n. 286/1999

La conclusione della fase di pianificazione entro il 30 settembre di ogni anno, consente di armonizzare pienamente il contenuto della Nota Integrativa al bilancio con gli obiettivi previsti nel Piano della Performance.

Inoltre le informazioni relative alle risorse impiegate sono desunte dai budget previsti nei programmi operativi proposti dagli Uffici.

Per quanto concerne il raccordo con gli adempimenti previsti dal D. Lgs. n. 286/1999, le informazioni inserite all'interno del Piano della Performance sono utilizzate per la predisposizione della Direttiva dell'On. Ministro, che ne costituisce un allegato.

4.5 La rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della leadership dei dirigenti

Allo scopo di far emergere la "percezione" che i dipendenti hanno della propria amministrazione, nonché di rilevare il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si intende procedere, a cadenza annuale, ad una rilevazione del benessere organizzativo.

La rilevazione del benessere organizzativo dovrebbe mirare a misurare il grado di soddisfazione in relazione alle seguenti dimensioni:

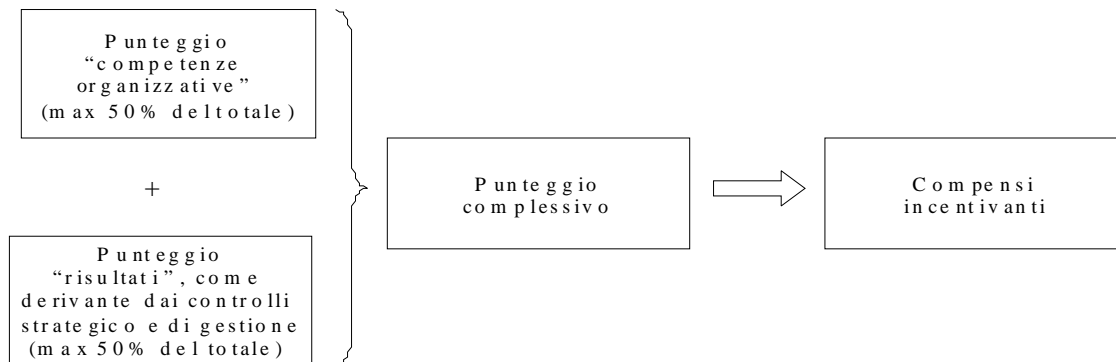
- caratteristica dell'ambiente di lavoro;
- sicurezza sul lavoro;
- caratteristiche del proprio lavoro;
- benessere psico – fisico del dipendente;
- apertura dell'organizzazione all'innovazione;
- grado di condivisione del sistema di valutazione della performance;
- grado di adesione alla leadership espressa dai dirigenti.

Sarà avviata una prima sperimentazione limitata ad alcune strutture, che sarà estesa progressivamente a tutta l'Amministrazione centrale.

5. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti ed alle competenze organizzative dimostrate.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (50%) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
- valutazione dei comportamenti organizzativi (50%);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.

5.1. Il criterio di valutazione dei risultati

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

5.1.1 La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

5.1.2 La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è determinata dall'On. Ministro e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1. In tale quadro, saranno adeguatamente valorizzati gli obiettivi derivanti dalla pianificazione strategica

5.1.3 La definizione del punteggio di risultato

Agli obiettivi individuati presso ciascuna unità organizzativa (obiettivi operativi, obiettivi di gestione e obiettivi trasversali) sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'elemento di definizione del punteggio di risultato del personale, del dirigente e del dirigente generale.

Infatti:

- il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito al personale di staff corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella struttura di livello inferiore, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta;
- il punteggio attribuito ai Vice Direttori Generali / Direttori Centrali corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità da loro coordinate;
- Il punteggio attribuito ai dirigenti di prima e seconda fascia che non dirigano un'unità organizzativa o una struttura dirigenziale di livello generale corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative della Direzione Generale/Servizio di appartenenza.

Le strutture di diretta collaborazione dell'On. Ministro (Gabinetto dell'On. Ministro, Segreterie dei Sottosegretari, ecc...) e di coordinamento (Segreteria Generale) non sono semplicemente destinatarie di obiettivi strategici o di gestione, in quanto loro compito precipuo consiste nel fissare gli indirizzi politici ed assicurare il corretto funzionamento della macchina amministrativa nel suo complesso.

Il risultato di tali strutture è dunque determinato anche sulla base della complessiva dei risultati degli Uffici dell'Amministrazione.

Nel quadro del Piano della Performance possono essere loro attribuiti obiettivi strategici ed operativi di alta amministrazione. In tal caso, il risultato finale sarà dato dalla media ponderata dei due punteggi.

5.1.4 Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum x_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

X_i è la ponderazione attribuita all'obiettivo i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo

Esempio:

Obiettivo	Ponderazione X_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1	$x_1 = 50$	$P_1 = 50\%$	$x_1 \times P_1 = 25$
2	$x_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$x_2 \times P_2 = 27$
3	$x_3 = 20$	$P_3 = 100\%$	$x_3 \times P_3 = 20$
$\sum x_i = 100$			$\sum x_i P_i = 72$

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

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

in cui

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

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al direttore generale è pari a

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

in cui

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

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_{DG} è il punteggio di risultato conseguito dalla direzione generale, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in essa incardinate.

5.1.5 La definizione del coefficiente di presenza

Il calcolo del coefficiente di presenza “ α_p ” prevede:

- al denominatore, il numero complessivo di giorni lavorativi previsti dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno oggetto di valutazione;
- al numeratore, i giorni di effettiva presenza del dipendente dal 1° gennaio al 31 dicembre inclusi.

Nel calcolare i giorni di effettiva presenza, si sottraggono esclusivamente:

per il Personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009, compreso il personale dell'area della promozione culturale:

- le assenze per malattia, di cui all'art. 21 CCNL 1995³;

³ **Art. 21: (Assenze per malattia)**

1. Il dipendente assente per malattia ha diritto alla conservazione del posto per un periodo di diciotto mesi. Ai fini della maturazione del predetto periodo, si sommano tutte le assenze per malattia intervenute nei tre anni precedenti l'episodio morboso in corso.

2. Superato il periodo previsto dal comma 1, al lavoratore che ne faccia richiesta può essere concesso di assentarsi per un ulteriore periodo di 18 mesi in casi particolarmente gravi.

3. Prima di concedere l'ulteriore periodo di assenza di cui al comma 2, su richiesta del dipendente l'amministrazione procede all'accertamento delle sue condizioni di salute per il tramite della unità sanitaria locale competente ai sensi delle vigenti disposizioni, al fine di stabilire la sussistenza di eventuali cause di assoluta e permanente inidoneità fisica a svolgere qualsiasi proficuo lavoro.

4. Superati i periodi di conservazione del posto previsti dai commi 1 e 2, oppure nel caso che, a seguito dell'accertamento disposto ai sensi del comma 3, il dipendente sia dichiarato permanentemente inidoneo a svolgere qualsiasi proficuo lavoro, l'Amministrazione può procedere, salvo particolari esigenze, a risolvere il rapporto corrispondendo al dipendente l'indennità sostitutiva del preavviso.

5. I periodi di assenza per malattia, salvo quelli previsti dal comma 2 del presente articolo, non interrompono la maturazione dell'anzianità di servizio a tutti gli effetti.

6. Sono fatte salve le vigenti disposizioni di legge a tutela degli affetti da TBC.

7. Il trattamento economico spettante al dipendente che si assenti per malattia è il seguente:

a) intera retribuzione fissa mensile, con esclusione di ogni compenso accessorio, comunque denominato, per i primi 9 mesi di assenza. Nell'ambito di tale periodo per le malattie superiori a quindici giorni lavorativi o in caso di ricovero ospedaliero e per il successivo periodo di convalescenza post ricovero, al dipendente compete anche il trattamento economico accessorio come determinato ai sensi dell'art. 34;

b) 90 % della retribuzione di cui alla lettera "a" per i successivi 3 mesi di assenza;

c) 50 % della retribuzione di cui alla lettera "a" per gli ulteriori 6 mesi del periodo di conservazione del posto previsto nel comma 1;

d) i periodi di assenza previsti dal comma 2 non sono retribuiti.

- le aspettative di cui agli artt. 7 e 8 del CCNL 2001⁴ (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Integrativo del CCNL del Personale del Comparto Ministeri sottoscritto in data 16.2.1999).

per il Personale in servizio presso le sedi estere di cui all'art. 1 comma 2 dello stesso CCNL (c.d. dipendenti a contratto a legge italiana):

- le assenze per malattia, di cui all'art 7 Accordo Successivo del 1997⁵;

⁴ **Art. 7: (Aspettative)**

1. Al dipendente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che ne faccia formale e motivata richiesta, possono essere concessi, compatibilmente con le esigenze organizzative o di servizio, periodi di aspettativa per esigenze personali o di famiglia, senza retribuzione e senza decorrenza dell'anzianità, per una durata complessiva di dodici mesi in un triennio.

[...]

5. Qualora l'aspettativa per motivi di famiglia venga richiesta per l'educazione e l'assistenza dei figli fino al sesto anno di età, tali periodi pur non essendo utili ai fini della retribuzione e dell'anzianità, sono utili ai fini degli accrediti figurativi per il trattamento pensionistico, ai sensi dell'art. 1, comma 40, lettere a) e b) della legge 335/1995 e successive modificazioni ed integrazioni e nei limiti ivi previsti.

[...]

8. L'aspettativa, senza retribuzione e senza decorrenza dell'anzianità, è, altresì, concessa al dipendente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato:

a) per un periodo massimo di sei mesi se assunto presso la stessa amministrazione o ente del medesimo comparto ovvero ente o amministrazione di comparto diverso con rapporto di lavoro a tempo indeterminato a seguito di vincita di pubblico concorso per la durata del periodo di prova.

b) per tutta la durata del contratto di lavoro a termine se assunto presso la stessa o altra amministrazione del comparto ovvero in altre pubbliche amministrazioni di diverso comparto o in organismi della comunità europea con rapporto di lavoro ed incarico a tempo determinato.

c) per la durata di due anni e per una sola volta nell'arco della vita lavorativa per i gravi e documentati motivi di famiglia, individuati - ai sensi dell'art. 4, commi 2 e 4 della legge 53/2000 - dal Regolamento interministeriale del 21 luglio 2000, n. 278, pubblicato sulla GU dell'11 ottobre 2000, serie generale n. 238. Tale aspettativa può essere fruita anche frazionatamente e può essere cumulata con l'aspettativa di cui al comma 1 se utilizzata allo stesso titolo.

Art. 8: (Altre aspettative previste da disposizioni di legge)

1. Le aspettative per cariche pubbliche elettive, per la cooperazione con i paesi in via di sviluppo restano disciplinate dalle vigenti disposizioni di legge e loro successive modificazioni ed integrazioni. Le aspettative e i distacchi per motivi sindacali sono regolate dagli contratti collettivi quadro sottoscritti in data 7 agosto 1998 e 9 agosto 2000.

2. I dipendenti con rapporto a tempo indeterminato ammessi ai corsi di dottorato di ricerca, ai sensi della legge 13 agosto 1984, n. 476 oppure che usufruiscano delle borse di studio di cui alla legge 30 novembre 1989, n. 398 sono collocati, a domanda, in aspettativa per motivi di studio senza assegni per tutto il periodo di durata del corso o della borsa.

3. Il dipendente con rapporto a tempo indeterminato, il cui coniuge o convivente stabile presti servizio all'estero, può chiedere una aspettativa, senza assegni, qualora l'amministrazione non ritenga di poterlo destinare a prestare servizio nella stessa località in cui si trova il coniuge o il convivente stabile, o qualora non sussistano i presupposti per un suo trasferimento nella località in questione anche in amministrazione di altro comparto.

4. L'aspettativa concessa ai sensi del comma 3 può avere una durata corrispondente al periodo di tempo in cui permane la situazione che l'ha originata. Essa può essere revocata in qualunque momento per imprevedibili ed eccezionali ragioni di servizio, con preavviso di almeno quindici giorni, o in difetto di effettiva permanenza all'estero del dipendente in aspettativa.

5. Il dipendente non può usufruire continuativamente di periodi di aspettativa per motivi di famiglia ovvero per la cooperazione con i paesi in via di sviluppo e quelle previste dai commi 2 e 3 per poter usufruire delle quali occorre un periodo di servizio attivo di almeno sei mesi. La disposizione non si applica alle altre aspettative previste dal presente articolo nonché alle assenze di cui alla legge 1204/1971.

⁵ **Art. 7 Accordo successivo del 1997: (Assenze per malattia)**

- le aspettative di cui all'art. 157 sexies comma 3 del D.P.R. 18/1967, art. 4 comma 2 L. 53/2000 e quelle di cui all'art 8 commi 1, 2 e 5 del CCNL 2001 in forza dell'espresso richiamo operato dall'art. 2 comma 1 lettera B) Accordo Successivo del 2001⁶.

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 20%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente.

1. Il dipendente assente per malattia ha diritto alla conservazione del posto per un periodo di diciotto mesi. Ai fini della maturazione del predetto periodo, si sommano tutte le assenze per malattia intervenute nei tre anni precedenti l'episodio morboso in corso.

2. Superato tale periodo, al lavoratore che ne faccia richiesta, in casi particolarmente gravi può essere concesso di assentarsi per un ulteriore periodo di 18 mesi.

3. Prima di concedere l'ulteriore periodo di assenza di cui al comma 2, su richiesta del dipendente l'amministrazione procede all'accertamento delle sue condizioni di salute per il tramite di strutture sanitarie pubbliche ove possibile o, in alternativa, di un medico di fiducia, al fine di stabilire la sussistenza di eventuali cause di assoluta e permanente inidoneità fisica a svolgere qualsiasi proficuo lavoro.

4. Superato il periodo di conservazione del posto previsto dal comma 1, oppure nel caso che, a seguito di accertamento delle condizioni di salute da parte dell'amministrazione, il dipendente sia dichiarato permanentemente inidoneo a svolgere qualsiasi proficuo lavoro, l'Amministrazione può procedere, salvo particolari esigenze, a risolvere il rapporto

5. I periodi di assenza per malattia salvo quelli previsti dal comma 2 del presente articolo non interrompono la maturazione dell'anzianità di servizio a tutti gli effetti.

6. Sono fatte salve le vigenti disposizioni di legge a tutela degli affetti da TBC.

7. Il trattamento economico spettante al dipendente che si assenti per malattia è il seguente:

a) intera retribuzione fissa mensile, per i primi 45 giorni di assenza;

b) quota di retribuzione fissa mensile, corrispondente alla retribuzione iniziale spettante nella stessa sede a parità di mansioni ai contrattisti regolati dalla legge locale, e comunque non inferiore alla quota sulla quale vengono pagati i contributi INPS, fino al nono mese di assenza;

c) 90% della retribuzione di cui alla lettera "b" per i successivi 3 mesi di assenza;

d) 50% della retribuzione di cui alla lettera "b" per gli ulteriori 6 mesi del periodo di conservazione del posto previsto nel comma 1;

e) i periodi di assenza di cui al comma 2 non sono retribuiti.

[...]

⁶ Art. 157 sexies. Comma 3 del D.P.R. 18/1967

Superato il periodo di prova, per gravi motivi personali o di famiglia all'impiegato può essere autorizzata un'assenza dal servizio non retribuita per non più di tre mesi.

Art. 4 L. 53/2000: (Congedi per eventi e cause particolari)

2. I dipendenti di datori di lavoro pubblici o privati possono richiedere, per gravi e documentati motivi familiari, fra i quali le patologie individuate ai sensi del comma 4, un periodo di congedo, continuativo o frazionato, non superiore a due anni. Durante tale periodo il dipendente conserva il posto di lavoro, non ha diritto alla retribuzione e non può svolgere alcun tipo di attività lavorativa. Il congedo non è computato nell'anzianità di servizio né ai fini previdenziali; il lavoratore può procedere al riscatto, ovvero al versamento dei relativi contributi, calcolati secondo i criteri della prosecuzione volontaria.

Art. 2. Accordo successivo 2001 - Applicazione degli istituti del CCNL

1. Al personale di cui all'art. 1 si applicano i seguenti articoli dei sottoindicati contratti collettivi di lavoro relativi al personale del comparto dei Ministeri con le relative precisazioni rese necessarie dalla peculiarità delle condizioni di lavoro:

B) Ipotesi di accordo sottoscritta il 31 gennaio 2001:

art. 8 (Altre aspettative previste da disposizioni di legge) con esclusione di quanto previsto dai commi 3 e 4;

5.2 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

5.2.1 Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

Si allega al riguardo un dizionario delle competenze organizzative utilizzate nelle schede di valutazione (All. 2)

5.2.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

- **Problem solving** (capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove);
- **Capacità di collaborare ed integrarsi nell'organizzazione** (collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- **Capacità di pianificazione e gestione delle risorse** (programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo; coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership);

- **Valutazione e valorizzazione delle risorse umane** (capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori).

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (basso, medio, alto, eccellente) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio pari a 0,25;
- se il valutato è descritto dal livello “medio”, ottiene un punteggio pari a 0,50;
- se il valutato è descritto dal livello “alto”, ottiene un punteggio pari a 0,75;
- se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, ottiene un punteggio pari a 1.

Problem Solving		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell’analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,25
Medio	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,5
Alto	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,75
Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

Capacità di collaborare ed integrarsi nell'organizzazione		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,25
Medio	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,5
Alto	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,75
Eccellente	Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0

Capacità di pianificazione e gestione delle risorse		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività	0,25
Medio	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,5

Alto	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,75
Eccellente	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0

Valutazione e valorizzazione delle risorse umane		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato non è stato in grado di discriminare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando un appiattimento delle valutazioni.	0,25
Medio	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando comunque un relativo appiattimento delle valutazioni.	0,5
Alto	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata.	0,75
Eccellente	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata. Il valutato ha inoltre avviato percorsi di emersione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori più promettenti, attivando forme di sviluppo del potenziale e arricchimento dell'esperienza professionale	1,0

5.2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica funzionale

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede tre macroaree di comportamenti organizzativi:

- **affidabilità**, considerando fattori specifici come *il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell’apporto lavorativo*;
- **professionalità**, che valutano l’aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione;
- **dinamismo relazionale**, articolati nella capacità di collaborare ed interagire con i superiori gerarchici, con gli altri dipendenti, nonché con l’utenza esterna;

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “quasi mai o raramente”, il punteggio è pari a 0,25;
- se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “a volte, soprattutto in situazioni non complesse” il punteggio è pari a 0,5;
- se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “in situazioni non complesse” il punteggio è pari a 0,75;
- se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 0,9;
- se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre, con risultati superiori alle attese” il punteggio è pari a 1.

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l’esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5

(opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1

Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9

apportare un contributo originale ed innovativo)	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
--	---	---

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa</p> <p>(è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con la dirigenza ed i colleghi</p> <p>(mantiene un atteggiamento collaborativo e nei confronti di dirigenza e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio</p> <p>(è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1
<p>Correttezza e decoro</p> <p>(ispira la sua condotta ai principi di correttezza e decoro dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte; quando in servizio all'estero, inoltre, rispetta la normativa e gli usi locali, senza abusare dei privilegi offerti al personale in possesso di passaporto diplomatico o di servizio)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. In situazioni non complesse;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre, con risultati superiori alle attese;	1

5.2.4 La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associata una diversa ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è determinata dal'On. Ministro e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1.

5.2.5 Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti per ciascun descrittore, secondo la relazione

$$P_{c_i} = \sum x_j P_j$$

in cui

P_{c_i} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i

P_j è il punteggio ottenuto per il descrittore j-esimo.

X_j è il peso del descrittore j-esimo

5.3 Il punteggio complessivo

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

$$P_{tot_i} = \alpha P_{r_i} + \beta P_{c_i}$$

in cui

P_{tot_i} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i

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

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

α e β rappresentano la ponderazione delle diverse componenti valutative.

6. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione, nonché con la determinazione dei criteri di attribuzione del Fondo Unico di Amministrazione.

6.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n. 104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti : l'organo di indirizzo politico-amministrativo, l' organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), i dirigenti (di livello generale e non).

Secondo quanto previsto dall'art.14, comma 4, lett. a) del decreto, l'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità all'art. 7, commi 2 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009, nonché delle pertinenti disposizioni del DPR 5 gennaio 1967, n. 18, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del decreto, presidia in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso;
- dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli art. 16 e 17 comma 1 lett. e-bis), del D. Lgs. n. 165/2001.
- dal personale non appartenente alle qualifiche dirigenziali, purché appartenente alla terza area funzionale o qualifica equipollente, che, in ragione del peculiare ordinamento del Ministero degli Affari Esteri, ricopra l'incarico di vicario o di reggente di un Ufficio dirigenziale non generale.

6.1.1 Criteri per la concreta individuazione dei valutatori di prima e seconda istanza in Italia ed all'estero

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

- il valutatore di prima istanza.

- il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza.

La valutazione di prima istanza rappresenta un giudizio sulla performance lavorativa offerta dal dipendente. La valutazione di seconda istanza si caratterizza in primo luogo come una verifica sulla correttezza della procedura oltre che sulla qualità del contributo professionale.

Nell'individuazione concreta dei valutatori, occorre distinguere se il valutato presta servizio in Italia od all'estero:

Servizio prestato in Italia:

- per il personale dirigenziale di I fascia responsabile di un ufficio dirigenziale generale, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Segretario Generale, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo di Gabinetto, sulla base delle indicazioni del Ministro degli Affari Esteri.
- per il personale dirigenziale di I fascia che non ricopre un incarico di direzione di struttura, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Direttore Generale competente, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Segretario Generale.
- per il personale dirigenziale di II fascia cui è attribuito l'incarico di Vice Direttore Generale / Direttore Centrale, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Direttore Generale competente, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Segretario Generale.
- per il personale dirigenziale di II fascia presso gli uffici dirigenziali non generali, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Vice Direttore Generale / Direttore Centrale competente, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Direttore Generale.
- per il personale appartenente alle qualifiche non dirigenziali, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo dell'Ufficio competente, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Vice Direttore Generale / Direttore Centrale competente.
- per il personale appartenente alle qualifiche non dirigenziali in posizione di staff presso le direzioni generali e strutture equipollenti, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo Segreteria, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Vicario del Direttore Generale.

- per il personale appartenente alle qualifiche non dirigenziali in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione, la valutazione di prima istanza è effettuata per ciascuna struttura da dirigenti delegati dal Capo di Gabinetto, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Vice Capo di Gabinetto o dal Capo dell'Ufficio di appartenenza.

Quando non è prevista la figura del Vice Direttore Generale / Direttore Centrale, le funzioni di cui al presente paragrafo sono attribuite al funzionario vicario dell'Ufficio dirigenziale generale.

In assenza del dirigente, la valutazione di prima istanza del relativo personale è effettuata dal responsabile dell'Ufficio, titolare di posizione formalmente riconosciuta per almeno tre mesi, purché appartenente alla terza area funzionale o qualifica equipollente.

Servizio prestato all'estero:

- per il personale dirigenziale, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo Missione, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Direttore Generale per le Risorse e l'Innovazione.

Per il personale appartenente alle qualifiche non dirigenziali preposto ad un Ufficio all'estero in qualità di reggente o di vicario del Capo Missione, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo Missione, mentre la valutazione di seconda istanza dal Direttore geograficamente competente.

- per il personale appartenente alle qualifiche non dirigenziali degli Uffici consolari, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo dell'Ufficio consolare, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo Missione.
- per il personale in servizio presso le Agenzie consolari, la valutazione di prima istanza è effettuata dal responsabile dell'Ufficio consolare competente o dal vicario del Capo Missione (se l'agenzia rientra nella circoscrizione di competenza dell'Ambasciata), mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo Missione.
- per il personale appartenente alle qualifiche non dirigenziali delle Missioni diplomatiche, la valutazione di prima istanza è effettuata dal funzionario vicario del Capo Missione, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo Missione.

- per il personale dirigenziale dell'area della promozione culturale e per i Direttori degli Istituti di Cultura (escluse le sezioni), la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo Missione, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Direttore Centrale per la Promozione Culturale.
- per i Direttori delle sezioni distaccate degli Istituti di Cultura, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Direttore dell'Istituto di Cultura, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo Missione o dal Capo dell'Ufficio consolare competente.
- per il personale in servizio presso gli Istituti Italiani di Cultura (incluse le sezioni), la valutazione di prima istanza è effettuata dal Direttore dell'Istituto o della sezione, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo Missione o dal Capo dell'Ufficio consolare competente.

Ove dovessero presentarsi casi particolari sia in Italia che all'Estero non contemplati dal presente paragrafo, la Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, d'intesa con la Segreteria Generale, assumerà le determinazioni del caso, informandone gli interessati.

6.2 La misurazione degli obiettivi individuali e delle strutture

6.2.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i Direttori Centrali ed i Direttori Generali / Capi Servizio effettuano periodicamente, ed almeno ogni trimestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo, per il tramite del sistema informativo per i controlli strategico e di gestione, i dati necessari.

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

Alla fine dei mesi di maggio, settembre e gennaio, i Responsabili delle unità organizzative, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'Organismo Indipendente di Valutazione informa l'On. Ministro sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance, di cui all'art. 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2010, n. 150, con cadenza semestrale, sulla base delle risultanze dei due trimestri precedenti.

6.2.2 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 30 gennaio:

- con l'ausilio dell'apposito sistema informatico, si effettua la valutazione finale circa il conseguimento degli obiettivi individuati all'interno del Piano della Performance, rilevando per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti;

A ciascun dipendente si attribuisce il punteggio di risultato dell'Ufficio in cui presta servizio al 31 dicembre di ciascun anno, ponderato, ove previsto, per il coefficiente di presenza calcolato sulla base dell'intero anno.

6.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 5.2.2., 5.2.3, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La **significativa differenziazione dei giudizi** sulle prestazioni dei propri collaboratori rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della prestazione lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali della dirigenza. Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art.19 del D. Lgs 150 del 2009.

6.3.1 Attribuzione del punteggio finale e procedure di conciliazione

Entro il 30 gennaio, e solo a seguito di colloquio individuale, è trasmessa al valutato la valutazione di prima istanza, dandone formale comunicazione alla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione ed al soggetto valutato, anche per mezzo della posta elettronica o della piattaforma "Scrivania Web".

Entro il 28 febbraio, il soggetto valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica o piattaforma “Scrivania Web”; trascorso tale termine, la valutazione di prima istanza si intende accettata.

Ove richiesto, entro e non oltre il 30 di marzo, il valutatore di seconda istanza può confermare la precedente valutazione o modificarla, in ogni caso motivando.

A tal fine, il valutatore di seconda istanza acquisisce informazioni dal valutatore di prima istanza e dall’interessato. Al riguardo, considerata la distanza od ogni altra causa ragionevole e motivata che renda difficoltosa l’audizione personale, il valutatore di seconda istanza può invitare le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail; in caso di audizione personale, può essere redatto un apposito verbale.

Entro 60 giorni dalla comunicazione della valutazione di seconda istanza, l’interessato può presentare ricorso dinanzi al Giudice ordinario.

In ogni caso è data facoltà al soggetto valutato, assistito da un rappresentante sindacale, di attivare la procedura di conciliazione ai sensi dell’art. 410 c.p.c., nel testo novellato dall’art. 31, commi 1 e 9, della l. n. 183 del 2010.

La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione sospende, per tutta la durata del tentativo di conciliazione e per i 20 giorni successivi alla sua conclusione, il decorso del predetto termine di 60 giorni.

6.4 Trasferimento di personale in corso d’anno

6.4.1 Attribuzione del punteggio delle “competenze organizzative”

Nel corso dell’anno possono verificarsi due eventualità:

- trasferimento del responsabile di un’unità organizzativa: in tal caso, questi curerà, nei 10 giorni precedenti al trasferimento, la predisposizione delle schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale.
Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dirigente uscente è stato preposto all’ufficio.
- trasferimento di un dipendente a diversa unità organizzativa: in tal caso, entro 10 giorni dal trasferimento, il dirigente preposto all’ufficio cedente, compila la scheda di valutazione.

Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dipendente ha collaborato allo svolgimento delle attività dell'ufficio.

6.4.2 Attribuzione del punteggio di risultato

Al dipendente trasferito si applica il punteggio di risultato dell'Ufficio in cui presta servizio al 31 dicembre di ciascun anno, ponderato, ove previsto, per il coefficiente di presenza calcolato sulla base dell'intero anno.

6.4.3 Casi particolari (pensionamento, mobilità, risoluzione anticipata del rapporto di lavoro)

In caso di cessazione dal servizio per pensionamento o altra causa (risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, ecc...), la valutazione è effettuata entro 30 giorni dalla cessazione.

Il dipendente valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza, corredata da adeguata motivazione entro 30 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione; trascorso tale termine, la valutazione di prima istanza si intende accettata.

Ove richiesto, entro e non oltre 15 giorni, il valutatore di seconda istanza può confermare la precedente valutazione o modificarla, in ogni caso motivando.

Allo stesso modo si procede in caso di sospensione dal servizio per aspettativa, mobilità o altra causa.

Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dipendente ha prestato servizio.

6.5 Responsabilità dei soggetti del procedimento di valutazione (valutatore di prima istanza e valutando)

Il valutatore di prima istanza è responsabile del corretto e tempestivo avvio del procedimento di valutazione. Dell'omissione o del grave ritardo nell'avvio del procedimento si tiene conto all'interno del fascicolo personale dell'interessato.

Il valutando è tenuto a controllare periodicamente la propria e-mail nonché il proprio account di Scrivania Web, anche se in congedo, in modo da prendere tempestivamente visione della propria scheda di valutazione.

7. MERITO E PREMIALITA'

7.1 Compilazione delle graduatorie

Sulla base dei risultati del sistema di valutazione di cui al capitolo 5, l'Organismo Indipendente di Valutazione, assistito dalla Segreteria Generale e dalla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, predispone, entro il 30 aprile, tre differenti graduatorie delle valutazioni, ordinandole dalla più elevata alla più bassa:

- Dirigenti di prima fascia;
- Dirigenti di seconda fascia;
- Personale non dirigenziale.

Le tre graduatorie sono distinte:

- per il personale a Roma ed all'estero;
- per il personale dei ruoli del Ministero degli Affari Esteri, dei ruoli di altre Pubbliche Amministrazioni ed a contratto;

Ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, il personale all'interno di ciascuna graduatoria può essere suddiviso in fasce di merito, tenuto conto anche di quanto previsto dall'art. 5 del D.Lgs. 1 agosto 2011, n. 141.

7.2. Bonus annuale delle eccellenze

Il Bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è attribuito entro il 30 aprile ai dipendenti, dirigenti e non, che si sono collocati nella fascia alta di merito e la cui prestazione si è specialmente distinta per il carattere eccezionalmente positivo, con particolare riferimento ai seguenti criteri:

- innovazione e semplificazione delle procedure;
- significativo incremento dell'efficienza dei processi, grazie alla riduzione dei costi e/o all'aumento dei servizi forniti;

Il premio annuale delle eccellenze non può essere assegnato ad un numero superiore di 50 dipendenti. L'attribuzione del premio compete alla Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione, sulla base delle risultanze della valutazione finale e delle segnalazioni provenienti dai responsabili delle strutture dirigenziali di livello generale.

7.3. Premio annuale per l'innovazione

Ai sensi dell'art. 22 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è istituito un premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare attribuito a ciascun dipendente per il bonus annuale di eccellenza.

Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

Le procedure per la presentazione delle candidature, nonché i criteri per l'attribuzione del premio saranno oggetto di apposito ordine di servizio.

7.4. Trasferimenti all'estero

Ai sensi dell'art. 25 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici. In attuazione di tale disposizione, l'Amministrazione ha condotto una revisione dei criteri relativi ai trasferimenti, finalizzata a garantire una mirata professionalità del personale assegnato alle sedi estere.

Per raggiungere questo obiettivo è stato previsto, tra i criteri per l'assegnazione di incarichi all'estero, *“il livello di “apporto individuale” al lavoro d'Ufficio come desumibile dalle periodiche valutazioni del servizio prestato”* (circolare n. 1/2010), le cui modalità di applicazione saranno oggetto di ulteriore precisazione.

8. CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE	SCADENZA
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	On. Ministro	15 maggio
Programmazione	Comunicazione a DDGG e Capi Servizio per l'avvio della programmazione	Segretario Generale	20 maggio
Programmazione	Indicazione a Capi Unità ed Ufficio dei piani e progetti prioritari	Direttori Generali e Capi Servizio	Entro 10 giorni dalla comunicazione del SG
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e piani d'azione	Direttori Centrali o Capi Unità ed Ufficio	20 giugno
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Direttori Generali e Capi Servizio	10 luglio
Programmazione	Illustrazione delle proposte di obiettivi al Consiglio di Amministrazione	Segretario Generale	
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale	1 settembre
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	On. Ministro e OIV	30 settembre
Programmazione	Condivisione con Vice Direttori Generali e Capi Unità degli obiettivi della Direzione / Servizio	Direttori Generali e Capi Servizio	30 ottobre
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV e DGRI	Capi Ufficio/Unità, sentiti i Direttori Centrali	30 novembre
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Capi Ufficio / Unità; Capi Missione; Direttori Generali (per lo staff)	30 dicembre
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale	30 gennaio
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttori Generali / Capi Servizio / Direttori Centrali / Capi Unità / Capi Ufficio	Ogni trimestre
Monitoraggio	Monitoraggio intermedio sui comportamenti organizzativi dei collaboratori (facoltativo)	Valutatori di prima istanza	Dal 1 al 30 luglio, in relazione al primo semestre
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza	Entro il 30 gennaio dell'anno successivo
Valutazione	Termine per la presentazione della	Valutati	Entro il 28

	richiesta di valutazione di II istanza.		febbraio dell'anno successivo
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Valutatori di seconda istanza	Entro 30 marzo
Valutazione	Predisposizione delle graduatorie con contributo della DGRI	OIV	Entro il 30 aprile

9. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, la Segreteria Generale, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, può sottoporre al Gabinetto dell'On. Ministro, per il tramite dell'Organismo Indipendente di Valutazione, eventuali modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Le modifiche si intendono adottate ove approvate dal Gabinetto dell'On. Ministro e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

10. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Ministero degli Affari Esteri si avvale ormai da diversi anni di due consolidati sistemi per il controllo strategico ed il controllo di gestione, validamente supportati da programmi informatici (programmi "Accountability" ed "PerforMAE") appositamente sviluppati dal Servizio per l'Informatica.

Anche nell'ottica della piena valorizzazione di quanto sinora realizzato dall'Amministrazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra delineato consentirà di "mettere a sistema" le risultanze dei due sistemi di controllo, collegando in maniera chiara i risultati da ottenere in termini di soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'utenza, con la programmazione

strategica e lo svolgimento dei processi interni delle varie articolazioni dell'Amministrazione.

A tal fine, è in corso un aggiornamento dei programmi informatici, in modo da rendere possibile lo scambio di dati e la condivisione di informazioni verso piattaforme esterne, in particolare con la piattaforma di gestione dei flussi documentali del Ministero "@doc" e con i server della Ragioneria Generale dello Stato.

11. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il calendario delle attività di programmazione e valutazione è stato concepito in modo da tenere conto del calendario delle attività di programmazione finanziaria e di bilancio.

La fase di programmazione degli obiettivi strategici ed operativi ha infatti inizio nei mesi di maggio e giugno, in concomitanza con la comunicazione da parte del MEF delle previsioni di bilancio per l'anno successivo, e si conclude nel mese di settembre, in modo che vi sia perfetta concordanza fra gli obiettivi inseriti nella programmazione strategica e quelli inseriti nelle note integrative al bilancio.

Ai sensi dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, le Note integrative rappresentano infatti lo strumento che consente di riconciliare le Missioni ed i Programmi contenuti all'interno della legge di bilancio con gli obiettivi e gli indicatori contenuti all'interno del Piano della Performance di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009.

Gli indicatori, in particolare, sono coerenti con quelli contenuti nel Piano della performance dell'anno finanziario cui si riferiscono le Note integrative e che meglio rappresentano l'Obiettivo ed il Programma cui si riferiscono.

12. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Nell'ambito della predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, hanno avuto luogo incontri per informare (nei giorni 13, 15, 23 e 28 settembre 2010, 21 gennaio, 13 aprile, 11 ottobre, 23 novembre e 2 dicembre

2011) tutte le Organizzazioni Sindacali, in qualità di principali stakeholder. In tale contesto di costruttivo dialogo, sono stati recepiti numerosi suggerimenti volti a migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance.

13. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

- Per l'anno 2011, la data di avvio della misurazione della produttività degli uffici con il controllo di gestione sarà determinata con apposita comunicazione della Segreteria Generale, a seguito di un adeguato periodo di sperimentazione della piattaforma informatica PerforMAE.
- Sino all'estensione del controllo di gestione presso gli Uffici all'estero, la misurazione della performance organizzativa avverrà per tali struttura sulla base delle risultanze del solo controllo strategico.

ALLEGATO 1. SCHEDE INDICATORI

Tabella 1: Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto ?
Obiettivo di riferimento	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore ?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo ed altri indicatori
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato ad utilizzare questo indicatore
Tipo di calcolo / formula / formato	Se quantitativo, come è calcolato ? Qual è la formula (scala, se qualitativo) ? Qual è l'unità di misura ?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari ?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno ?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore ?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta ?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è concordato questo indicatore ?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> e di raccogliere i dati ?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore ?

Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate queste informazioni ?
---------------------	--

Tabella 2: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori		Indicatore 1	Indicatore n...
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

ALLEGATO 2. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Tab. 3: Dizionario delle competenze

COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
Problem Solving	<ul style="list-style-type: none">• Soluzione dei problemi Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse• Orientamento ai risultati Capacità di indirizzare costantemente la propria e l' altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all' importanza degli stessi• Decisione Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
Capacità di collaborare ed integrarsi nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none">• Efficacia Interpersonale Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo• Gestione dei gruppi e delle riunioni Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti• Parlare in pubblico Capacità di imbastire un discorso con parole facili e frasi eleganti, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.

	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasione Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori • Negoziazione Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi
<p>Capacità di pianificazione e gestione delle risorse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo • Organizzazione Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio • Controllo Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti • Orientamento all'utenza Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi; capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale • Leadership Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati
<p>Valutazione e valorizzazione delle risorse umane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle risorse umane Capacità di valutare, sviluppare e integrare le attività, i componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.

COMPETENZE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto di impegni e scadenze: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione. • Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato • Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi: è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze tecnico-professionali specifiche: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento • Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi • Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove: capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo
Integrazione personale	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione ed integrazione organizzativa: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze

<p>nell'organizzazione e dinamismo relazionale</p>	<p>dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualità delle relazioni interpersonali con la dirigenza ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e nei confronti di dirigenza e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi) • Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio: capacità di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori • Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di correttezza e decoro derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte; quando in servizio all'estero, inoltre, rispetta la normativa e gli usi locali, senza abusare dei privilegi offerti al personale in possesso di passaporto diplomatico o di servizio)
--	---