

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
DEL MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE
INTERNAZIONALE**

PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) aggiornato deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale di un sistema ottimale di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni ed integrazioni.

In particolare, il SMVP 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 dallo stesso D.Lgs. n. 150/2009 e dalle successive integrazioni e modifiche, il SMVP 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, a garanzia dei valutati, 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.

L'aggiornato SMVP illustrato nel presente documento, ferme restando le altre forme di responsabilità dirigenziale regolate da fonti di rango primario, pone quale obiettivo principale il miglioramento costante dell'organizzazione e della dirigenza in servizio al MAECI. Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione e sulle rilevanti responsabilità che ricadono sui dirigenti quali gestori di risorse umane e finanziarie.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286 - come modificato dal D.Lgs. n. 150/2009, nonché successivamente dal D.Lgs, 25 maggio 2017, n. 74 - 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.

Come stabilito dall'art. 1, comma 1, del citato D.Lgs. n. 150/2009, le disposizioni si applicano ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, fermo quanto previsto dall'art. 3 dello stesso D.Lgs. n. 165/2001. In base a tale norma, dunque, le disposizioni si applicano al personale, anche dirigenziale, in regime di contratto privatistico.

L'art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui: *“Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione .”*

L'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, ha introdotto un articolato sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo che *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'art. 7, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, in merito al 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) *dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;*
- c) *dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*

L'art. 7, comma 2-bis, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, stabilisce che *“Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2.”*

Con specifico riferimento alla dirigenza pubblica destinataria del presente documento, l'art. 9, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, elenca le tipologie di indicatori e di ambiti valutativi a cui è collegata: *la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7”*.

L'art. 45, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art.57 del D.Lgs. n. 150/2009, 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 [...]".

Su tali basi, il Titolo II del D.Lgs. n. 150 del 2009, ed in particolare gli artt. 3 e 9 del citato D.Lgs, definiscono i principi generali ed individuano, anche per il personale dirigente nella Pubblica Amministrazione, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.

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

L'art. 19 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, definisce i criteri per la differenziazione delle valutazioni, specificando (comma 1) che *"Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati"*.

Inoltre, il comma 2 del medesimo art. 19 dispone che *"Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato"*.

Su tali basi, il CCNL Area Funzioni Centrali 2019-2021 definisce, al Titolo IV, Capi I-II, le disposizioni relative alle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, nonché ai criteri per l'erogazione della medesima retribuzione di risultato che si applicano ai dirigenti in servizio presso il MAECI unicamente per il servizio prestato nel corso dell'anno, in tutto o in parte, a Roma.

Da ultimo, le previsioni normative introdotte dall'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con legge 21 aprile 2023, n. 41, poi delineate applicativamente con la circolare MEF-RGS n. 1 del 3 gennaio 2024, dispongono che *"le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento."*

Tali disposizioni si inquadrano tra le misure finalizzate all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR): pertanto, in base alla predetta normativa e fino alle valutazioni relative al servizio prestato nell'anno 2025, gli obiettivi assegnati ai dirigenti le cui unità organizzative effettuano pagamenti includeranno l'obiettivo prescritto dal summenzionato art. 4-bis.

3. PRINCIPI GENERALI ED AMBITO DI APPLICAZIONE

Come delineato da varie disposizioni (D.Lgs. n. 150/2009, D.Lgs. n. 165/2001, Direttive del Ministro della Funzione Pubblica (da ultimo la Direttiva del Min. Zangrillo del 24.11.2023, CCNL dell'Area Funzioni Centrali), i principi generali cui il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si ispira sono:

- *valorizzazione del merito, dell'impegno, dell'assunzione di responsabilità 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 e della Cooperazione Internazionale, anche per il personale in servizio all'estero) e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Il presente SMVP è strumentale al perseguimento degli anzidetti principi generali e finalità, tenuto anche conto sia del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, che del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, nonché del Codice di Comportamento del MAECI approvato con D.M. 1759 del 18 settembre 2014.

Come previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, e successive modificazioni ed integrazioni, 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.

Come indicato nell'art. 9 del medesimo D.Lgs., la misurazione della **performance individuale dei dirigenti** è collegata, tra l'altro:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La predetta norma specifica inoltre che la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'art. 19, commi 3 e 4, del D.Lgs. n. 165/2001, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), nonché di quelli specifici definiti nel provvedimento di conferimento dell'incarico di funzione dirigenziale.

3.1 I destinatari del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definito in questo documento è destinato al personale contrattualizzato a cui è stato conferito un incarico di funzione dirigenziale ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 165/2001:

- Dirigenti appartenenti ai ruoli del MAECI;
- Dirigenti non appartenenti ai ruoli del MAECI a cui è stato conferito un incarico di funzione dirigenziale ai sensi dell'art. 19, comma 5-bis del D.Lgs. n. 165/2001;
- Personale a cui è stato conferito un incarico di funzione dirigenziale ai sensi dell'art. 19, comma 6 del D.Lgs. n. 165/2001.

3.1.1 Dirigenti non appartenenti ai ruoli del MAECI

Limitatamente alla valutazione dei comportamenti professionali, il SMVP si applica anche al personale dirigenziale non appartenente ai ruoli del MAECI (non ricompreso nei punti precedenti), che presti servizio al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale o nella rete all'estero in posizione di comando, distacco o altra forma di assegnazione temporanea. In particolare, questo SMVP si applica anche al seguente personale di livello dirigenziale:

- agli "Esperti" ex art. 168 DPR 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 dirigente del Ministero dell'Istruzione che presta servizio presso la Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica (DGDP) ex DPR 19 novembre 2021, n. 211 e D.Lgs. n. 64/2017;
- al personale civile distaccato presso l'Unità per le Autorizzazioni di Materiali d'Armamento (UAMA) ai sensi della Legge n. 185/90;
- in via transitoria e sino all'attuazione dell'art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001, ai Dirigenti scolastici in servizio a Roma presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Alla luce delle espresse deroghe previste dalla normativa vigente, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance non si applica invece alle seguenti categorie di personale di livello dirigenziale:

- 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);
- dirigenti scolastici in servizio all'estero (art. 74, c. 4 del D.Lgs. n. 150/2009 ed art. 18 del D.Lgs. n. 64/2017).

La valutazione così effettuata dall'Amministrazione può essere trasmessa all'Amministrazione di provenienza su espressa richiesta.

3.2 Ruolo e responsabilità del dirigente

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale attribuisce un rilevante ruolo al dirigente-valutatore, in particolare, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e la crescita professionale del personale.

A tal fine, le innovazioni introdotte dalla direttiva del 28.11.2023 emessa dal Ministro della funzione pubblica

riconoscono anche alla formazione un ruolo fondamentale nella valutazione individuale. La formazione è infatti una leva strategica per il miglioramento della performance individuale di tutto il personale e richiede un ruolo attivo della dirigenza. Per ciò che concerne i dirigenti, pertanto, occorre stabilire priorità formative - sia a livello personale (per il perfezionamento delle competenze individuali e l'efficace svolgimento del ruolo dirigenziale, anche in termini di capacità di leadership) sia promovendo l'attività formativa del personale assegnato (per poterlo valorizzare con successo e fungere da leader del cambiamento nell'organizzazione) - che costituiscano obiettivi specifici e rientrino, perciò, nell'ambito dei criteri di misurazione e valutazione della sua performance individuale.

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 e al tempo stesso costituisce altresì una sfida culturale e organizzativa.

4 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In base ai principi generali di legge ai quali è ispirato, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale per i dirigenti correla le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance di cui al Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009 agli ambiti specificati dall'art. 9 del medesimo D.Lgs., onde perseguire le finalità previste dalla stessa normativa, come indicato anche nell'introduzione di questo documento. Inoltre, come previsto dall'art. 45, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001 (come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. n. 150/2009), il presente sistema si applica ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale secondo le modalità che, come previsto dall'art. 19 del predetto D.Lgs. n. 150/2009, vengono definite in sede di contrattazione integrativa per i dirigenti che nel corso dell'anno hanno prestato servizio, in tutto o in parte, a Roma, ai quali è stato conferito un incarico di funzione dirigenziale.

La performance individuale è infatti composta da due dimensioni fondamentali, da valutare in base agli indicatori ed agli ambiti più consoni individuati dal SMVP.

La **prima dimensione** attiene ai risultati riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO o in altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta distinguibili tra: i risultati raggiunti dall'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza; quelli dell'Amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il dirigente contribuisce; i risultati legati a specifici obiettivi assegnati individualmente, che sono quindi concettualmente distinti da quelli della struttura.

La **seconda dimensione** riguarda i comportamenti che attengono al "come" l'attività viene svolta da ciascun dirigente, sulla base delle competenze professionali e manageriali dimostrate, che vengono declinate sulla base delle specificità di ciascuna amministrazione e ricomprendono anche la valorizzazione e valutazione dei collaboratori.

Al riguardo, l'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale. Per ciò che concerne i dirigenti, sulla base dell'art. 9, comma 1, la valutazione della performance individuale è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. Le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, come pure la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, costituiscono ulteriori ambiti di valutazione per i dirigenti.

Il sistema di valutazione si articola quindi su tre punti fondamentali:

- **valutazione ed attribuzione di un punteggio ai vari indicatori ed ambiti valutativi specifici di performance individuale;**
- **calcolo del punteggio complessivo, in base ai pesi stabiliti per i vari indicatori ed ambiti valutativi specifici;**
- **attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009, fra cui, in particolare, ai sensi dell'art. 19 del citato D.Lgs., la retribuzione di risultato, calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.**

4.1 Il criterio di valutazione della performance dell'unità organizzativa

La valutazione della performance individuale del dirigente - quale determinata dai risultati ottenuti e dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, incluso il raggiungimento di specifici obiettivi individuali - misura la capacità dei dirigenti di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

4.1.1 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.* È 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. È, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo;
- *confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- *correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili;*
- *coerenza degli obiettivi.* Poiché sia gli obiettivi delle unità organizzative che quelli assegnati individualmente ai dirigenti sono volti al perseguimento di risultati efficaci ed efficienti dell'azione amministrativa, essi debbono essere tra loro coerenti, seppur concettualmente differenti e distinti.

4.1.2 La ponderazione degli obiettivi

Nel controllo di gestione, ad ogni obiettivo dell'unità organizzativa è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza attribuitagli. La ponderazione è determinata, su impulso della Segreteria Generale, da ogni unità organizzativa nella fase di programmazione (c.d. "mappatura") e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1.

4.1.3 La definizione del punteggio di risultato dell'unità organizzativa

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 conseguito e il valore dell'indicatore proposto 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.

Per i dirigenti, il punteggio conseguito dall'unità organizzativa costituisce l'indicatore di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (ovvero con la/e quale/i collabora, come di seguito specificato) correlato alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance generale della struttura nel quale il dirigente stesso è inserito o con la quale collabora, nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, da raggiungere assieme a quelli dell'ufficio a cui possono essere preposti.

Infatti:

- il punteggio attribuito ai dirigenti titolari di una struttura (unità organizzativa o struttura dirigenziale di livello generale) si basa sul contributo da essi dato al punteggio conseguito dalla struttura che dirigono, nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- il punteggio attribuito ai dirigenti con funzioni di Vice Direttore Generale / Direttore Centrale si basa sul contributo da essi dato alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative da loro coordinate, nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- il punteggio attribuito ai dirigenti non titolari di una struttura (unità organizzativa o struttura dirigenziale di livello generale), quali i Consiglieri ministeriali, si basa sul contributo da essi dato alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative della Direzione Generale/Servizio con le quali collaborino principalmente / prevalentemente, nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

* * * *

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 il 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 media complessiva dei risultati degli Uffici dell'Amministrazione.

Nel quadro del PIAO 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.

4.1.4 Il calcolo del punteggio di risultato dell'unità organizzativa

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa - che costituisce l'indicatore di performance relativo all'ambito organizzativo in cui il dirigente è inserito, secondo le indicazioni della sezione 4.1.3 - 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	$X_i * P_i$
1	$X_1 = 50$	$P_1 = 50\%$	$X_1 * P_1 = 25$
2	$X_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$X_2 * P_2 = 27$
3	$X_3 = 20$	$P_3 = 100\%$	$X_3 * P_3 = 20$
$\sum X_i = 100$			$\sum X_i * P_i = 72$

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa, definita secondo le indicazioni della sezione 4.1.3., costituisce il fattore di ponderazione della qualità del contributo assicurato dal dirigente alla performance complessiva della struttura.

4.2 Il criterio di valutazione della performance individuale

4.2.1 Il quadro dei comportamenti

Questo criterio di valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti professionali attesi dal dirigente rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di completare il sistema di valutazione, dato che:

- considerare solo l'indicatore di performance dell'unità organizzativa (quindi il/i risultato/i) potrebbe non valorizzare in maniera esaustiva tutta la complessiva attività e gli eventuali ulteriori incarichi svolti all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, la suddetta performance organizzativa non riesce ad evidenziare sia il contributo fornito da ciascun dirigente al raggiungimento degli obiettivi, sia il "come" l'attività viene svolta da ciascun dirigente sulla base delle competenze professionali e manageriali dimostrate.

Si allega al riguardo un dizionario delle competenze utilizzate nelle schede di valutazione (All. 1)

4.2.2 La valutazione della performance dei dirigenti

Per il personale dirigenziale, gli indicatori di performance generale relativi all'ambito organizzativo in cui questo è inserito che, secondo le indicazioni della sezione 4.1.3, sono espressi dal suo risultato, sono correlati, quale fattore di ponderazione, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Per tale personale, inoltre, la normativa prevede che vengano valutate "le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate", ivi inclusa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i dirigenti, pertanto, la valutazione si basa su cinque categorie di indicatori, volti a identificare e misurare i

seguenti aspetti, secondo i pesi a ciascuno assegnati (cfr. le tabelle nelle pagine successive).

- A. **Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura** in cui è inserito, secondo le indicazioni della sezione 4.1.3, in considerazione dell'apporto individuale ai risultati conseguiti dalla struttura, nonché del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente.
- B. **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);
- C. **Problem solving** (capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove; attenzione dedicata alla propria attività formativa);
- D. **Capacità di pianificazione e gestione delle risorse** (programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo; coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; attenzione dedicata alla loro attività formativa);

Le due categorie seguenti - **E.1.** ed **E.2.** - vengono utilizzate alternativamente per valutare, nello specifico, i dirigenti titolari di una struttura organizzativa o con funzioni di Vice Direttore Generale/Direttore Centrale [**CATEGORIA E.1.**] ovvero i dirigenti non titolari di una struttura (i c.d. Consiglieri Ministeriali), con incarichi che non implicano una responsabilità diretta una struttura organizzativa con proprio personale dipendente [**CATEGORIA E.2.**].

E.1. Valutazione e valorizzazione delle risorse umane (capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori, promuovendo altresì la loro attività formativa);

OVERO

E.2. Comportamenti organizzativi (le qualità richieste per un più efficace svolgimento delle funzioni tipicamente assegnate ad un Consigliere Ministeriale).

In questo senso, i comportamenti organizzativi sono le qualità richieste per un più efficace svolgimento delle funzioni tipicamente assegnate ad un consigliere ministeriale, come quelle, ad esempio, di: consulenza; ricerca; studio; coordinamento; supervisione; revisione; analisi; controllo; valutazione.

Esse ricomprendono, tra le altre, la capacità analitica e di approfondimento, l'autonomia di giudizio e valutazione, la particolare competenza, la flessibilità e volontà di innovazione, l'apertura al confronto, l'abilità di operare scelte efficaci, individuando con chiarezza i vincoli, le opportunità e le possibili alternative sotto i profili giuridico-legali, tecnologici e/o operativi, la perizia nella valutazione documentale e delle fonti, l'attitudine ad assumere e promuovere il valore della responsabilità, nonché il contributo a valorizzare le risorse, anche umane, di cui si è avvalso o con cui ha collaborato nella propria attività.

* * * *

A ciascuna categoria di indicatori sono associati cinque livelli di valutazione [**insufficiente, sufficiente, buono, ottimo, eccellente**]. Al fine di una più compiuta differenziazione dei giudizi, in coerenza con la Direttiva emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 28 novembre 2023, infatti, è stato introdotto anche un quinto livello di valutazione. 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 "insufficiente", ottiene un punteggio pari a 0,30;
- se il valutato è descritto dal livello "sufficiente", ottiene un punteggio pari a 0,60;
- se il valutato è descritto dal livello "buono", ottiene un punteggio pari a 0,75;
- se il valutato è descritto dal livello "ottimo", ottiene un punteggio pari a 0,90;
- se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 1,00.

A) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in cui è inserito, [secondo le indicazioni della sezione 4.1.3.]		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	Il valutato ha contribuito scarsamente all'attività della struttura organizzativa in cui è inserito, in considerazione sia del tasso di presenza, dell'inadeguata puntualità, disponibilità, completezza e precisione della propria professionalità, sia del modesto apporto individuale ai risultati conseguiti dalla struttura e del basso livello di raggiungimento degli obiettivi assegnatigli individualmente nell'adempimento delle sue funzioni.	0,30
Sufficiente	Il valutato ha mostrato una discreta capacità di contribuire all'attività della struttura organizzativa in cui è inserito, con un apporto professionale abbastanza puntuale, completo e preciso ai risultati conseguiti dalla struttura, tenuto conto del livello di disponibilità manifestata all'esecuzione dei compiti affidatigli, conseguendo in maniera non sempre completa gli obiettivi assegnatigli individualmente nell'adempimento delle sue funzioni.	0,60
Buono	Il valutato ha contribuito in misura consistente ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa in cui è inserito, grazie alla costante e buona puntualità, precisione e completezza dell'apporto professionale nonché alla disponibilità a trattare le questioni emerse nel periodo oggetto di valutazione, raggiungendo in modo soddisfacente gli obiettivi assegnatigli individualmente nell'adempimento delle sue funzioni.	0,75
Ottimo	Il valutato ha contribuito in misura determinante ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa in cui è inserito, grazie alla sua presenza costante, all'ottima puntualità, precisione e completezza dell'apporto professionale nonché alla costante disponibilità a trattare questioni, anche straordinarie, emerse nel periodo oggetto di valutazione, raggiungendo in modo ottimale gli obiettivi assegnatigli individualmente nell'adempimento delle sue funzioni.	0,90
Eccellente	Il valutato ha contribuito in misura risolutiva ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa in cui è inserito, grazie alla presenza continuativa ed attenta ed all'eccellente apporto professionale in termini di puntualità, precisione, completezza ed efficacia, prevenendo il verificarsi di situazioni critiche ed operando con spirito innovativo nella gestione dei procedimenti di competenza della struttura, raggiungendo in maniera puntuale, completa e sostenibile gli obiettivi assegnatigli individualmente nell'adempimento delle sue funzioni.	1,00

* * * * *

B] Capacità di collaborare ed integrarsi nell'organizzazione		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	Il valutato collabora e si integra in maniera limitata nella struttura organizzativa in cui è inserito, partecipa in maniera non soddisfacente ai gruppi di lavoro 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.	0,30
Sufficiente	Il valutato collabora e si integra in maniera abbastanza positiva nella struttura organizzativa in cui è inserito, opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Sono talvolta emersi, in situazioni complesse, problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,60
Buono	Il valutato collabora e si integra in maniera positiva nella struttura organizzativa in cui è inserito, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro 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
Ottimo	Il valutato collabora e si integra in maniera ottimale nella struttura organizzativa in cui è inserito, opera molto positivamente e costruttivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Risultano positivi e costruttivi i rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,90
Eccellente	Il valutato collabora e si integra in maniera completa e molto proficua nella struttura organizzativa in cui è inserito, opera in maniera eccellente, pienamente costruttiva ed efficace all'interno dei gruppi di lavoro 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 eccellenti, costruttivi e proficui con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	1,00

* * * * *

C] Problem Solving		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla struttura organizzativa in cui è inserito, spesso senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata e dando scarsa importanza alla formazione.	0,30
Sufficiente	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla struttura organizzativa in cui è inserito, anche se non sempre appare in grado di identificare efficacemente, in situazioni complesse, né la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata, né l'attività formativa più idonea.	0,60
Buono	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla struttura organizzativa in cui è inserito e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il funzionamento della soluzione prescelta, dando un'adeguata importanza all'attività formativa.	0,75
Ottimo	Il valutato è costantemente in grado di identificare rapidamente la soluzione ottimale ai problemi che vengono posti alla struttura organizzativa in cui è inserito e di adottare sistematicamente e con decisione tutti gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare l'efficace funzionamento della soluzione prescelta; e ciò anche grazie all'attenzione prestata alla propria attività formativa.	0,90
Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in anticipo ed in modo autonomo i problemi di interesse della struttura organizzativa in cui è inserito, di individuare la soluzione ottimale per tali problemi e di suggerire e mettere in atto sistematicamente e con decisione tutti gli interventi (anche in termini di riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative ed eccellente attenzione e profitto nella propria attività formativa) necessari per adottare tale soluzione ed assicurarne pieno funzionamento e sostenibilità.	1,00

* * * * *

D] Capacità di pianificazione e gestione delle risorse		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	Il valutato ha gestito la struttura di cui è responsabile, o ha collaborato alla gestione della struttura organizzativa nella quale è inserito, in modo tale che in più occasioni si sono verificate disfunzioni tali da ridurre significativamente la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Il clima organizzativo all'interno della struttura presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,30
Sufficiente	Il valutato ha organizzato la propria struttura, o ha collaborato all'organizzazione della struttura organizzativa nella quale è inserito in modo che solo raramente si sono verificate disfunzioni. Il clima organizzativo interno alla struttura organizzativa presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività in situazioni complesse.	0,60
Buono	Il valutato ha organizzato la propria struttura, o ha collaborato all'organizzazione della struttura organizzativa nella quale è inserito 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 organizzativa.	0,75
Ottimo	Il valutato ha organizzato la propria struttura, o ha collaborato all'organizzazione della struttura organizzativa nella quale è inserito in modo efficace e senza disfunzioni; il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è riconosciuta e le sue capacità di programmazione e controllo consentono un'ottimale ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura organizzativa.	0,90
Eccellente	Il valutato ha messo in atto con precisione e tempestività tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare l'eccellente funzionamento, sempre efficiente ed efficace, della propria struttura organizzativa, o di quella nella quale è inserito. 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 eccellente. La sua leadership è indiscussa all'interno della struttura organizzativa.	1,00

* * * * *

E.1.] Valutazione e valorizzazione delle risorse umane		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	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 all'interno della struttura organizzativa di cui è responsabile, dando parimenti scarsa importanza alla promozione dell'attività formativa del personale assegnato.	0,30
Sufficiente	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera adeguata, in situazioni non complesse, il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, consentendo tuttavia un relativo appiattimento delle valutazioni all'interno della struttura organizzativa di cui è responsabile con attenzione talora non idonea alla promozione dell'attività formativa del personale assegnato.	0,60
Buono	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, favorendo la valorizzazione del merito all'interno della struttura organizzativa di cui è responsabile, dando parimenti un'adeguata importanza alla promozione dell'attività formativa del personale assegnato.	0,75
Ottimo	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la valorizzazione del merito all'interno della struttura organizzativa di cui è responsabile, per ottimizzarne la performance, anche grazie all'attenzione prestata alla promozione dell'attività formativa del personale assegnato.	0,90
Eccellente	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera pienamente precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura organizzativa di cui è responsabile, per ottimizzarne la performance. Il valutato ha inoltre avviato percorsi di emersione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori più promettenti, attivando forme di sviluppo del potenziale e di arricchimento dell'esperienza professionale. ed eccellente e continuativa attenzione prestata alla promozione dell'attività formativa del personale assegnato.	1,00

La **categoria E.1.** [Valutazione e valorizzazione delle risorse umane] viene utilizzata - alternativamente alla categoria E.2. - per valutare i dirigenti titolari di una struttura organizzativa o con funzioni di Vice Direttore Generale/Direttore Centrale.

E.2.] Comportamenti organizzativi		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	Il valutato non è stato in grado di porre in atto i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento delle funzioni assegnate in modo da raggiungere gli obiettivi richiesti, evidenziando altresì un livello di prestazioni professionali inefficaci rispetto alle attività svolte ed agli incarichi affidati all'interno della struttura organizzativa nella quale è inserito, senza contribuire a valorizzare le risorse, anche umane, di cui si è avvalso o con cui ha collaborato.	0,30
Sufficiente	Il valutato è stato in grado, in situazioni non complesse, di porre in atto i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento delle funzioni assegnate in maniera adeguata a raggiungere gli obiettivi richiesti, evidenziando un livello di prestazioni professionali sufficiente rispetto alle attività svolte ed agli incarichi affidati all'interno della struttura organizzativa nella quale è inserito, contribuendo in maniera limitata a valorizzare le risorse, anche umane, di cui si è avvalso o con cui ha collaborato.	0,60
Buono	Il valutato è stato in grado di porre in atto i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento delle funzioni assegnate in maniera efficace per raggiungere gli obiettivi richiesti, evidenziando un buon livello di prestazioni professionali rispetto alle attività svolte ed agli incarichi affidati all'interno della struttura organizzativa nella quale è inserito, contribuendo in maniera adeguata a valorizzare le risorse, anche umane, di cui si è avvalso o con cui ha collaborato.	0,75
Ottimo	Il valutato è stato in grado di porre in atto in maniera precisa ed efficace i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento delle funzioni assegnate al fine di raggiungere gli obiettivi richiesti, evidenziando un ottimo livello di prestazioni professionali rispetto alle attività svolte ed agli incarichi affidati all'interno della struttura organizzativa nella quale è inserito, valorizzando altresì le risorse, anche umane, di cui si è avvalso o con cui ha collaborato.	0,90
Eccellente	Il valutato è stato in grado di porre in atto in maniera pienamente precisa ed efficace i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento delle funzioni assegnate al fine di raggiungere gli obiettivi richiesti, evidenziando un eccellente livello di prestazioni professionali rispetto alle attività svolte ed agli incarichi affidati all'interno della struttura organizzativa nella quale è inserito, incoraggiando altresì la piena valorizzazione delle risorse, anche umane, di cui si è avvalso o con cui ha collaborato.	1,00

La **categoria E.2.** [Comportamenti organizzativi] viene utilizzata - alternativamente alla categoria E.1. - per valutare i dirigenti non titolari di una struttura (i c.d. Consiglieri Ministeriali) con incarichi che non implicano una responsabilità diretta una struttura organizzativa con proprio personale dipendente.

4.2.3 La definizione dei pesi

A ciascuna categoria di indicatori è associata una diversa 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.

4.2.4 Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo alla performance individuale di ciascun dirigente è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti per ciascun descrittore, secondo la relazione:

$$P_{Ci} = X_1 P_1 (P_r) + \sum_{j=2}^5 X_j P_j$$

in cui:

- P_{Ci} è il punteggio di performance del dirigente i-esimo;
- P_1 è il punteggio ottenuto per il primo descrittore/indicatore, relativo alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- X_1 è il peso relativo al primo descrittore/indicatore, relativo alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- (P_r) è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa, come definita alla precedente sezione 4.1.3.
- P_j è il punteggio ottenuto per il descrittore j-esimo, con indice j che varia da 2 a 5;
- X_j è il peso della categoria di indicatori di cui al descrittore j-esimo, con indice j da 2 a 5.

OVVERO:

$$P_{Ci} = X_1 P_1 (P_r) + X_2 P_2 + X_3 P_3 + X_4 P_4 + X_5 P_5$$

in cui:

- $P_1 - P_5$ sono i punteggi ottenuti per ciascun descrittore di cui alla precedente sezione 4.2.2;
- $X_1 - X_5$ sono i pesi di ciascun descrittore di cui alla precedente sezione 4.2.2;
- (P_r) è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa, come definita alla precedente sezione 4.1.3.

4.3. L'obiettivo della riduzione dei tempi di pagamento nella valutazione della performance individuale

L'art. 4-bis del DL 24 febbraio 2023, n.13, convertito con legge 21 aprile 2023, n. 41, introduce alcune disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, che si estrinsecano nell'assegnazione ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, di specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni. Il conseguimento di tali obiettivi viene valutato, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

Inoltre, come prescritto dal comma 3 del predetto art. 4-bis, la Circolare MEF del 03.01.2024 ha definito la base di calcolo e le modalità di rappresentazione degli indicatori previsti dalla norma stessa. Tale circolare chiarisce che:

- *“i target da raggiungere sono fissati in 60 giorni per l'indicatore del tempo medio di pagamento degli Enti del SSN, e in 30 giorni per l'indicatore del tempo medio di pagamento dei restanti comparti: per tutti i comparti il target è pari a zero per l'indicatore del tempo medio di ritardo”;*
- *“gli indicatori devono essere calcolati su un volume di pagamenti pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute dal complesso delle P.A. nell'anno 2024, e almeno pari al 95% dell'ammontare dovuto delle fatture ricevute nel 2025.”*

Infine, come prescritto dal comma 2 del già menzionato art. 4-bis, la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile, secondo le modalità indicate nel medesimo comma.

4.4. Strutturazione della valutazione complessiva

Le specifiche previsioni normative introdotte dall'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con legge 21 aprile 2023, n. 41, riguardo alla **valutazione della performance individuale dei dirigenti amministrativi per gli anni 2024 e 2025**, impattano parimenti sulle previsioni normative dell'art. 45, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. n. 150/2009. L'erogazione del trattamento accessorio complessivo previsto per i dirigenti dalla predetta norma risulta quindi collegata:

- 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 sulla base dei criteri indicati nei precedenti punti 4.1 e 4.2;
- c) al conseguimento dell'obiettivo di cui al precedente punto 4.3 (ai fini dell'erogazione del 30% del trattamento accessorio complessivo di cui all'art. 45, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. n. 150/2009).

Per le effettive modalità di implementazione della norma introdotta dall'art. 4-bis del DL 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con legge 21 aprile 2023, n. 41, infine, si rimanda alle specifiche istruzioni applicative al riguardo emanate dal Ministero dell'Economia e Finanze.

5 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del dirigente è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione, nonché con la determinazione dei criteri di attribuzione, secondo le modalità che vengono definite in sede di contrattazione integrativa, del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale.

5.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

La funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti indicati nell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009. Secondo quanto previsto dall'art.14, comma 4, lett. a), del medesimo D.Lgs., l'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della performance ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità all'art. 7, comma 2, ed all'art. 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 individuale è svolta:

- i. 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 D.Lgs. n. 165/2001, presidia in maniera integrata e sistemica il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso;
- ii. dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis, del D.Lgs. n. 165/2001;
- iii. 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 e della Cooperazione Internazionale, ricopra l'incarico di vicario o di reggente di un Ufficio dirigenziale non generale.

5.1.1 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 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 dirigente responsabile di una struttura 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 e della Cooperazione Internazionale;

- per il dirigente cui è attribuito un incarico di funzione dirigenziale di livello generale non 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 dirigente 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 dirigente cui è attribuito un incarico di funzione dirigenziale di livello non generale, 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.

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

Servizio prestato all'estero:

- per il dirigente, 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 dirigente dell'area della promozione culturale e per i Direttori degli Istituti di Cultura, la valutazione di prima istanza è effettuata dal Capo Missione, mentre la valutazione di seconda istanza è effettuata dal Direttore Centrale per la Diplomazia Pubblica.

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.

5.2 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno sullo stato di avanzamento degli obiettivi, per il quale si rimanda al "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Performance organizzativa" per maggiori approfondimenti, con l'ausilio dell'apposito sistema informatico si effettua la valutazione finale circa il conseguimento degli obiettivi individuati all'interno della sezione "Performance" del PIAO, rilevando per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti.

Per il personale dirigenziale, le modalità di individuazione della struttura (unità organizzativa o struttura dirigenziale di livello generale) cui riferirsi per il valutato sono indicate nella sezione 4.1.3.

5.3 La valutazione della performance

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione, determina il punteggio da attribuire al valutato, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 4.2.2, 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. n. 150/2009, infatti, la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è strettamente collegato anche alla capacità di valutare adeguatamente i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art. 19 dello stesso D.Lgs. n. 150/2009.

5.3.1. Attribuzione del punteggio finale e procedure di conciliazione

Entro il 31 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 di posta elettronica o della piattaforma "Scrivania Web".

Nell'ottica di motivare costantemente il personale e promuovere un clima di crescita e sviluppo della professionalità, le valutazioni di prima istanza inferiori al giudizio complessivo di 75/100 debbono essere motivate in modo adeguato e circostanziato.

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 31 marzo, il valutatore di seconda istanza può confermare la precedente valutazione o modificarla, in ogni caso motivando in modo adeguato e circostanziato.

A tal fine, il valutatore di seconda istanza acquisisce informazioni dal valutatore di prima istanza e dall'interessato. Dell'audizione personale può essere redatto un apposito verbale. 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.

Il colloquio ha natura obbligatoria, tanto in prima quanto in seconda istanza. Qualora, tuttavia, sussistano specifiche circostanze (quali congedo, malattia, trasferimento, distanza tra valutatore e valutato) ovvero qualora la delicata situazione sanitaria locale lo renda opportuno, si potrà avviare anche mediante colloquio telefonico o altro strumento di comunicazione diretta, anche con scambio via e-mail.

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 Legge n. 183/2010.

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.

5.4 Trasferimento di personale in corso d'anno

5.4.1 Attribuzione del punteggio

Nel corso dell'anno possono verificarsi due eventualità.

5.4.1.1 trasferimento del valutatore di prima istanza: in tal caso, questi curerà, nei 10 giorni precedenti al trasferimento, la predisposizione delle schede per la valutazione di ciascun dirigente da lui valutato. Il punteggio così determinato costituirà il punteggio per la frazione di anno in cui il valutatore uscente è stato preposto come responsabile della struttura.

Per quanto riguarda le Ambasciate e le Rappresentanze Permanenti per "trasferimento del valutatore di prima istanza" si intende la cessazione del Capo Missione.

Per tutti gli altri Uffici, a Roma ed all'estero, tale circostanza va intesa come cessazione del

responsabile della struttura, che è anche valutatore di prima istanza.

5.4.1.2 Trasferimento del dirigente valutato a diversa unità organizzativa: in tal caso, entro i 10 giorni successivi alla cessazione per trasferimento, il valutatore di prima istanza compila la scheda di valutazione.

Il punteggio così determinato costituirà il punteggio per la frazione di anno in questione.

5.4.2 Casi particolari (pensionamento, mobilità, risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, comando, fuori ruolo)

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

Il dirigente 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 30 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 costituirà il punteggio per la frazione di anno in cui il dirigente ha prestato servizio.

5.4.3 Più valutazioni in corso dell'anno

Nei casi sopra indicati di trasferimento in corso d'anno, il valutatore di I istanza deve procedere alla compilazione delle schede di valutazione ove sia soddisfatto il requisito temporale minimo di 30 giorni di concomitante presenza tra il valutato ed il valutatore (secondo i criteri indicati nel precedente punto 5.1.1.). In tali casi, il dirigente valutato risulta avere più valutazioni distinte in corso d'anno, ciascuna per differenti frazioni d'anno oggetto di valutazione.

Per periodi inferiori di concomitante presenza non è obbligatorio procedere alla valutazione.

5.4.4 Attribuzione del punteggio di risultato dell'Unità Organizzativa

Il punteggio di risultato dell'Unità Organizzativa viene determinato annualmente al 31 dicembre. Pertanto, nei casi di più valutazioni in corso d'anno indicati nei punti 5.4.1 e 5.4.3, la procedura di valutazione del dirigente per ciascun periodo verrà effettuata nei tempi ivi indicati per quanto concerne i comportamenti organizzativa. Il processo si concluderà, tuttavia, a fine anno con l'inserimento del punteggio di risultato annuale dell'unità organizzativa, definita secondo le indicazioni della sezione 4.1.3 - che costituisce il fattore di ponderazione della qualità del contributo assicurato dal dirigente alla performance complessiva della struttura.

Nei casi anzidetti, pertanto, fino alla conclusione dell'anno in corso la scheda di valutazione evidenzierà come il completamento del processo di valutazione per quel periodo richieda ancora l'immissione del punteggio di risultato annuale dell'unità organizzativa.

5.5 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.

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.

6. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Nell'ambito della predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dei dirigenti, il prescritto confronto con le Organizzazioni sindacali rappresentative ha avuto luogo e si è concluso in data 22 ottobre 2024.

7. DISPOSIZIONI FINALI E 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 - ove del caso anche sulla base di quanto previsto dall'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 - la Segreteria Generale, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, può sottoporre al Gabinetto dell'On. Ministro, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, eventuali modifiche o aggiornamenti al SMVP. Le anzidette modifiche o aggiornamenti si intendono adottate a decorrere dall'approvazione da parte del Gabinetto dell'On. Ministro.

Ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, l'aggiornamento del sistema è comunque richiesto su base annuale.

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

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

<p>A] Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in cui è inserito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in cui è inserito, secondo le indicazioni della sezione 5.1.3 in considerazione dell’apporto individuale ai risultati conseguiti dalla struttura nonché al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente. ● Qualità del contributo - “valore aggiunto” dato alla performance complessiva della struttura (misurata attraverso il proprio indicatore) dall’attività svolta dal dirigente, che si declina in termini di puntualità, disponibilità, completezza e precisione, come anche in termini di senso delle priorità, equilibrio comportamentale, visione d’insieme e senso politico nonché di prestigio goduto. ● Apporto individuale - capacità di mettere utilmente ed efficacemente a frutto, con puntualità, disponibilità, completezza e precisione, le proprie competenze manageriali e professionali nell’attività svolta dalla struttura per il contribuire al raggiungimento dei risultati conseguiti dalla medesima rispetto agli obiettivi prefissati per la struttura. ● Livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente - risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati individualmente grazie all’efficace utilizzo dei fattori prima indicati.
<p>B] Problem Solving</p>	<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 ● Formazione Disponibilità all’attività formativa volta al perfezionamento delle competenze individuali ed all’efficace svolgimento del ruolo dirigenziale

<p style="text-align: center;">C]</p> <p style="text-align: center;">Capacità di collaborare ed integrarsi nell'organizzazione</p>	<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. ● 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 style="text-align: center;">D]</p> <p style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">E.1.]</p> <p style="text-align: center;">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, ivi incluso sotto il profilo della promozione dell'attività formativa del personale assegnato.
--	--

<p style="text-align: center;">E.2.]</p> <p style="text-align: center;">Comportamenti organizzativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualità richieste per un più efficace svolgimento delle funzioni tipicamente assegnate a seconda dell'incarico di consigliere ministeriale attribuito nel caso concreto, in termini di capacità di: consulenza; ricerca; studio; coordinamento; supervisione; revisione; analisi; controllo; valutazione.
---	--