



Scuola Superiore  
della Pubblica Amministrazione  
FORMAZIONE DI ECCELLENZA PER I DIRIGENTI E I FUNZIONARI DELLA PA

**SDA Bocconi**  
School of Management

***La misurazione e la valutazione della performance e  
la gestione del personale nel Ministero delle Politiche  
Agricole, Alimentari e Forestali***

**Coordinatore Scientifico**

**Giovanni Valotti**

**Ricercatori**

**Carmela Barbera**

**Nicola Bellè**

**Paola Cantarelli**

**Davide Galli**

**Mariafrancesca Sicilia**

**Michele Tantardini**

**Dicembre 2011**

## Sommario

1. Introduzione.....	466
1.1 Overview del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali .....	466
2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	468
3. La gestione delle risorse umane.....	477
3.1 Elementi di analisi del sistema di gestione delle risorse umane .....	477
3.2 Dimensione e profilo del personale.....	478
3.3 Reclutamento e selezione.....	485
3.4 Sistema di carriera .....	487
3.5 Formazione .....	488
3.6 Valutazione della performance individuale .....	489
3.7 Retribuzione e premi .....	505
Bibliografia e sitografia.....	506

## Sommario figure

Figura 1.1: Struttura organizzativa del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali 464

## Sommario tabelle

Tabella 2.1 - Dipartimento delle Politiche Europee e Internazionali: obiettivi strategici e indicatori per il triennio 2011-2013 .....	469
Tabella 2.2 - Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità: obiettivi strategici e indicatori per il triennio 2011-2013.....	471
Tabella 2.3 - Dipartimento dell’Ispettorato Centrale della Tutela della Qualità e Repressione Frodi dei Prodotti Agroalimentari: obiettivi e indicatori per il triennio 2011-2013 .....	474
Tabella 2.4 – Il sistema di misurazione degli obiettivi del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali .....	476
Tabella 3.1: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, orario di lavoro e genere nel 2009	478
Tabella 3.2: Distribuzione del personale dell’Amministrazione ed esterno per inquadramento contrattuale e genere nel 2009.....	478
Tabella 3.3: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, titolo di studio e genere nel 2009 .....	479
Tabella 3.4: Personale a tempo determinato e interinale per inquadramento contrattuale e genere nel 2009.....	479
Tabella 3.5: Distribuzione dei passaggi orizzontali nel 2009 per livello di inquadramento contrattuale .....	480
Tabella 3.6: Distribuzione dei passaggi verticali nel 2009 per livello di inquadramento contrattuale di partenza.....	480
Tabella 3.7: Distribuzione delle risoluzioni del rapporto di lavoro nel 2009 per inquadramento contrattuale, causa della risoluzione e genere .....	480
Tabella 3.8: Distribuzione del personale neo-assunto nel 2009 per inquadramento contrattuale, causa di assunzione e genere .....	481
Tabella 3.9: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, anzianità di servizio (anni) e genere nel 2009.....	481
Tabella 3.10: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, fascia d’età e genere nel 2009 .....	482
Tabella 3.11: Distribuzione del personale per regione di provenienza.....	483
Tabella 3.12: Composizione dei costi del personale nel 2009.....	483

Tabella 3.13: Composizione delle retribuzioni lorde nel 2009.....	484
Tabella 3.14: Retribuzione media procapite per inquadramento contrattuale nel 2009.....	484
Tabella 3.15: Composizione del test di preselezione del corso-concorso per materia.....	486
Tabella 3.16: Descrittori e punteggi per la valutazione del problem solving.....	492
Tabella 3.17: Descrittori e punteggi per la valutazione del contributo organizzativo.....	493
Tabella 3.18: Descrittori e punteggi per la valutazione dell'integrazione nell'organizzazione.....	493
Tabella 3.19: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi legati all'organizzazione.....	500
Tabella 3.20: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi trasversali di relazione.....	501
Tabella 3.21: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi trasversali di realizzazione.....	501
Tabella 3.22: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi professionali.....	502

## 1. Introduzione

Il presente report si inserisce all'interno della collaborazione tra Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (SSPA) e SDA Bocconi School of Management sui progetti di ricerca "La Misurazione e la Valutazione della Performance nella PA Centrale" e "La Public Service Motivation nella PA Centrale".

Nel corso del 2010, il gruppo di ricerca ha svolto:

- Una review della letteratura sulla misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- Una ricognizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa in un campione di stati rappresentativo delle tradizioni amministrative occidentali;
- Una review della letteratura sulla public service motivation;
- Una ricognizione dei sistemi di gestione del personale in un campione di stati rappresentativo delle tradizioni amministrative occidentali e nella Commissione Europea.

Nel corso del 2011, il gruppo di ricerca ha analizzato i sistemi di misurazione e valutazione della performance e di gestione del personale dei tredici Ministeri appartenenti alla pubblica amministrazione centrale italiana.

L'oggetto di studio del presente documento è il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. L'analisi è stata condotta su dati primari (e.g., database, sito istituzionale del Ministero, normative vigenti e protocolli) e secondari (e.g., studi realizzati dalla SSPA). Il report si compone di due sezioni: la prima presenta una ricognizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance mentre la seconda dei sistemi di gestione del personale in uso presso il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. La successiva attività di ricerca consiste nella raccolta di informazioni non disponibili da fonti pubbliche attraverso un questionario online da somministrare all'intera popolazione di dirigenti ministeriali.

### 1.1 Overview del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali

Il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali è preposto alla elaborazione e al coordinamento delle linee politiche agricole, forestali, agroalimentari nonché per la pesca a livello nazionale, europeo e internazionale. Il Ministero è retto, attualmente, dall'Onorevole Ministro Francesco Saverio Romano.

Il Ministero relativo al settore agricolo era già presente sotto il governo Cavour, nel 1861, con la denominazione Ministero per l'Agricoltura, l'Industria e il Commercio. Il Governo Boselli costituì, nel 1916, il Ministero per l'Agricoltura, principalmente creato per far fronte alle esigenze belliche della prima guerra mondiale; sotto il Governo Mussolini, esso fu assorbito all'interno del Ministero dell'Economia Nazionale, a cui erano attribuite anche funzioni riguardanti l'industria, il commercio e il lavoro. Nel 1929, sotto lo stesso Governo, il Ministero riprese le sue vecchie funzioni, con la denominazione Ministero dell'Agricoltura e delle Foreste. Negli anni settanta, con l'attuazione della Costituzione, molte funzioni del Ministero furono affidate alle Regioni; le riforme degli anni novanta<sup>63</sup> tolsero al Ministero le sue competenze principali e ne modificarono più volte la denominazione. Quella attuale di Ministero delle politiche Agricole, Alimentari e

---

<sup>63</sup> Referendum abrogativo del 1993; Legge 4 dicembre 1993, n. 491 sul "Riordinamento delle competenze regionali e statali in materia agricola e forestale; Decreto Legislativo 4 giugno 1997, n. 143; Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300

Forestali risale al 2006 (Governo Prodi II). Fermo restando le competenze delle Regioni e delle Province autonome, al Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali spettano funzioni legate alle frodi alimentari e alla sicurezza alimentare, nonché compiti in materia di agricoltura e foreste, caccia, alimentazione, pesca, produzione e prima trasformazione dei prodotti agricoli. Il Ministero, inoltre, rappresenta l'Italia in seno alla Commissione europea e al Parlamento europeo per la contrattazione della politica agricola comunitaria.

La figura 1.1 mostra la struttura organizzativa del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, che è stato riorganizzato con DPR 22 luglio 2009, n. 129<sup>64</sup>. Gli uffici di diretta collaborazione del Ministro sono: Segreteria Particolare del Ministro, Servizio di Controllo Interno, Ufficio di Gabinetto, Ufficio del Portavoce del Ministro, Segreteria Tecnica del Ministro, Ufficio Legislativo, Ufficio Rapporti Internazionali, Consigliere Diplomatico, Ufficio Studi, Commissario ad Acta ex Agensud. Gli organi strutturati nell'amministrazione ministeriale sono:

- Dipartimento delle politiche europee e internazionali;
- Dipartimento delle politiche competitive del mondo rurale e della qualità;
- Dipartimento dell'Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari.

I Dipartimenti sono, a loro volta, suddivisi in Direzioni generali.

**Figura 1.1: Struttura organizzativa del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali**



Fonte: Sito Internet del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali

<sup>64</sup> "Regolamento recante riorganizzazione del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, a norma dell'articolo 74 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133"

Dipendono direttamente dal Ministro delle politiche agricole alimentari forestali:

- il Corpo Forestale dello Stato;
- il Consiglio Nazionale dell'Agricoltura;
- il Comando Carabinieri per le Politiche Agricole e Alimentari;
- il Reparto Pesca Marittima del Corpo delle Capitanerie di Porto.

Nelle attività di sua competenza il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali si avvale dell'operato di alcuni Enti collegati:

- Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA);
- Buonitalia SpA;
- Consiglio per la Ricerca e la Sperimentazione in agricoltura (CRA);
- Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA) ;
- Istituto di Servizi per Mercato Agricolo Alimentare (ISMEA) ;
- Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN) ;
- Ente Nazionale Risi;
- Istituto Sviluppo Agroalimentare S.p.A. (ISA) ;
- Unione Nazionale Incremento Razze Equine (UNIRE).

L'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance è un organo monocratico dotato di una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance. L'OIV opera al di fuori dell'apparato amministrativo in senso stretto ed in collegamento con l'organo di indirizzo politico. Nell'esercizio delle sue funzioni<sup>65</sup>, l'OIV fa riferimento agli indirizzi e alle linee guida della CIVIT.

## **2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

In questa sezione del rapporto sono riportati gli esiti dell'analisi degli indicatori impiegati dall'amministrazione per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti di programmazione dell'amministrazione. Tale analisi consente di compiere una prima valutazione circa la tipologia di indicatori in uso e l'estensione della misurazione rispetto alle diverse dimensioni prese in considerazione.

### **2.1. Priorità politiche – Obiettivi strategici – Indicatori**

La strategia del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali mira fundamentalmente al rilancio dello sviluppo dell'Italia nell'ambito del settore agricolo. Il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali ha individuato, per il triennio 2011-2013, le seguenti le priorità politiche:

1. Rilanciare lo sviluppo;
2. Riaffermare il ruolo italiano in ambito europeo ed internazionale;
3. Quadro normativo organico a supporto del sistema imprenditoriale;
4. Superamento della crisi economica e rilancio della competitività nel nuovo rapporto con le regioni;

---

<sup>65</sup> Si prenda a riferimento il D. lgs. 150/2009

5. Riqualificare e razionalizzare la spesa;
6. Trasparenza dei mercati agroalimentari e tutela del consumatore;
7. Governance del territorio rurale e montano.

Di seguito verranno indicati, per ogni Dipartimento e in relazione alle priorità politiche individuate, gli obiettivi da perseguire e i rispettivi indicatori definiti per il triennio.

### *Dipartimento delle Politiche Europee e Internazionali*

Il Dipartimento delle Politiche Europee e Internazionali ha competenze in materia di politiche di mercato nel settore agricolo e agroalimentare, della pesca e dell'acquacoltura e cura i rapporti con l'Unione europea nella fase di formazione e di attuazione della normativa comunitaria del Consiglio, del Parlamento e della Commissione, nonché i rapporti internazionali in sede bilaterale e multilaterale, per le materie di competenza del ministero.

Al Dipartimento sono stati assegnati, per gli anni 2011-2013, tre obiettivi strategici e tre obiettivi di tipo strutturale che fanno riferimento alla linea politica "Riaffermare il ruolo italiano in ambito europeo ed internazionale" identificata nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione. In generale, il Ministero si impegna a regolare e vigilare l'attività della pesca e a portare avanti le strategie di negoziato in tema di PAC e sull'accordo WTO in ambito agricolo.

**Tabella 2.1 - Dipartimento delle Politiche Europee e Internazionali: obiettivi strategici e indicatori per il triennio 2011-2013**

Priorità politica	Obiettivo	Tipologia obiettivo	Indicatore	Tipologia indicatore	Target (2011)
2 – Riaffermare il ruolo italiano in ambito europeo ed internazionale	Regolamentazione e vigilanza dell'attività di pesca	Obiettivo strategico	Emanazione provvedimenti - FEP	Output	300
			Realizzazione forum pesca illegale	Output	2
			Emanazione provvedimenti in materia di controlli - reg. ce 1224/09	Output	3
			Emanazione provvedimenti - tonno rosso	Output	10
	Strategie di negoziato per l'avvenire della PAC	Obiettivo strategico	Rapporti ed elaborati diramati	Output	12
	Strategie di negoziato per l'accordo WTO relativo all'agricoltura	Obiettivo strategico	Rapporti ed elaborati diramati	Output	6
	Regolamentazione, incentivazione e vigilanza in materia di pesca	Obiettivo non strategico	Rapporti ed elaborati diramati / Riunioni effettuate	Output (Efficacia interna)	100%



			Licenze elaborate	Output	7.000
	Partecipazione alla formazione della PAC in sede comunitaria e partecipazione ai negoziati concernenti	Obiettivo non strategico	Rapporti ed elaborati diramati / Riunioni effettuate	Output (Efficacia interna)	100%
	Coordinamento funzionamento e supporto al dipartimento	Obiettivo non strategico	Realizzazione programma di lavoro	Output	Sì

Gi indicatori che sono utilizzati per il monitoraggio degli obiettivi di questo dipartimento sono indicatori di output e di efficacia interna. Gli indicatori di output definiti misurano i prodotti dell'attività ministeriale (ad esempio emanazione di provvedimenti, licenze). Essi sono corredati da target quantitativi di carattere continuo. Gli indicatori di efficacia interna, invece, misurano quanto l'organizzazione da attuazione alle attività programmate.

### *Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità*

Il Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità ha competenze in materia di sviluppo del mondo rurale, delle imprese e dei mercati del sistema agricolo ed agroalimentare e della tutela e valorizzazione della qualità dei prodotti, tenuto conto delle competenze del Ministero dello sviluppo economico; si occupa di politiche strutturali e di sviluppo rurale comunitarie e nazionali; problematiche relative alla normativa fiscale e previdenziale in agricoltura; tutela dei patrimoni genetici e regolazione delle sementi; tutela e valorizzazione della biodiversità vegetale e animale; tutela del consumatore nel settore agricolo e agroalimentare, comunicazione e promozione agroalimentare e della pesca in ambito nazionale e comunitario; attività venatoria e gestione programmata della stessa; economia montana nell'ambito della politica di sviluppo rurale; coordinamento dell'attuazione delle leggi pluriennali di spesa; attività di competenza del Ministero relative al Sistema informativo agricolo nazionale (SIAN); supporto al funzionamento della Camera arbitrale nazionale di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 29 marzo 2004, n. 99.

Il triennio 2011-2013 vede impegnato il Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità su tre principali linee politiche:

- il quadro normativo organico a supporto del sistema imprenditoriale,
- il superamento della crisi economica e rilancio della competitività nel nuovo rapporto con le Regioni
- la riqualificazione e razionalizzazione della spesa.

Per quanto riguarda il quadro normativo organico a supporto del sistema imprenditoriale, gli obiettivi strategici individuati sono legati al sostegno alla competitività, al miglioramento della regolamentazione in materia di politiche agricole, alla valorizzazione delle specificità dei prodotti agroalimentari e all'educazione alla sicurezza alimentare.

Per superare la crisi economica e rilanciare la competitività il Dipartimento si propone di favorire la digitalizzazione e le infrastrutture informatiche nell'amministrazione, attuare politiche di sviluppo rurale e

dirette a giovani e donne rurali, preservare le risorse ambientali e della biodiversità nonché promuovere la ricerca nei settori produttivi. A livello gestionale, ciò è accompagnato da un'attività di vigilanza amministrativa e di assistenza agli enti pubblici e ad azioni di tipo orizzontale in relazione ai compiti istituzionali. Per riqualificare e razionalizzare la spesa, dal punto di vista gestionale il Dipartimento punta sulla formazione e sullo sviluppo delle risorse umane, sulla ripartizione di specifici fondi e importi al fine di garantire i servizi minimi, assicurando allo stesso tempo continuità degli interventi pubblici nel settore agricolo e forestale.

**Tabella 2.2 - Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità: obiettivi strategici e indicatori per il triennio 2011-2013**

Priorità politica	Obiettivo	Tipologia obiettivo	Indicatore	Tipologia indicatore	Target (2011)	
3 – Quadro normativo organico a supporto del sistema imprenditoriale	Sostegno della competitività delle filiere agroalimentari e del sistema agroalimentare	Obiettivo strategico	Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	100%	
			Incontri effettuati / Incontri programmati	Processo (Efficacia interna)		
			Pagamenti / Richieste di liquidazione	Processo (Efficacia interna)	100%	
	Miglioramento regolamentazione in materia di politiche agricole a supporto del sistema agroalimentare, delle filiere minori e delle filiere no food	Obiettivo strategico	Stato di attuazione dei progetti	-	100%	
			Incontri effettuati / Incontri programmati	Output (Efficacia interna)	100%	
	Valorizzazione delle specificità dei prodotti agroalimentari	Obiettivo strategico	Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	100%	
			Manifestazioni, fiere, eventi organizzati	Output	100%	
			Educazione e informazione sulla sicurezza alimentare	-	100%	
	4 – Superamento della crisi economica e rilancio della competitività nel nuovo rapporto con le Regioni	Digita Agricoltura. Potenziamento della digitalizzazione e delle infrastrutture informatiche all'interno dell'amministrazione	Obiettivo strategico	% avanzamento obiettivo	-	100%
				Telefoni installati / Telefoni da installare	Output (Efficacia interna)	100%
Politiche in favore dello sviluppo rurale		Obiettivo strategico	% avanzamento lavori	-	100%	
Miglioramento regolamentazione in materia di politiche agricole		Obiettivo strategico	Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	100%	
			Impegni / Stanziamenti (spese correnti)	Output (Efficacia interna)	100%	

			Pagamenti / Richieste di liquidazione	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Residui di stanziamento	Output (Efficacia interna)	100%
Politiche in favore dei giovani e delle donne rurali	Obiettivo strategico		Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Stanziamenti (spese correnti)	Output (Efficacia interna)	100%
			Pagamenti / Richieste di liquidazione	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Residui di stanziamento	Output (Efficacia interna)	100%
Conservazione delle risorse ambientali e delle biodiversità	Obiettivo strategico		Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Stanziamenti (spese correnti)	Output (Efficacia interna)	100%
			Pagamenti / Richieste di liquidazione	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Residui di stanziamento	Output (Efficacia interna)	100%
Promozione e ricerca nei settori produttivi	Obiettivo strategico		Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Stanziamenti (spese correnti)	Output (Efficacia interna)	100%
			Pagamenti / Richieste di liquidazione	Output (Efficacia interna)	100%
			Impegni / Residui di stanziamento	Output (Efficacia interna)	100%
Attività di vigilanza amministrativa ed assistenza agli enti pubblici vigilati ex DPR 129/2009	Obiettivo non strategico		Contributi erogati / Contributi ex lege	Output (Efficacia interna)	100%
			Pratiche istruite / Pratiche assegnate	Output (Efficacia interna)	100%
Contributo da assegnare all'UNIRE per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali	Obiettivo non strategico		Erogazione contributo	Output	Sì
Azioni a livello orizzontale in funzione dei compiti istituzionali	Obiettivo non strategico		% raggiungimento risultato/azioni coordinamento	Processo (Efficacia interna)	100%

	del Dipartimento				
5 – Riqualificare e razionalizzare la spesa	Servizi di carattere generale e attività contrattuale per acquisizione di beni e servizi di uso comune e razionalizzazione della loro erogazione	Obiettivo non strategico	Contratti stipulati / Contratti da stipulare	Output (Efficacia interna)	100%
			Pratiche istruite / Pratiche da esaminare	Output (Efficacia interna)	100%
			Pagamenti effettuati / Richieste di liquidazione	Output (Efficacia interna)	100%
	Gestione risorse umane e sviluppo delle attività di formazione e assistenza del personale compresa l'attività di relazione con il pubblico. Trattamento economico e determinazione indennità di quiescenza. Contabilità economica e bilancio finanziario	Obiettivo non strategico	Pratiche esaminate / Pratiche pervenute	Output (Efficacia interna)	
			N. giornate di formazione erogate	Output	3.319
			N. corsi organizzati	Output	36
	Riparto del fondo unico di amministrazione sulla base degli accordi di contrattazione collettiva	Obiettivo non strategico	Adozione provvedimento di riparto	Output	Si
	Ripartizione del fondo consumi intermedi per assicurare il livello minimo dei servizi sia degli uffici centrali che periferici in presenza di insufficienti stanziamenti ordinari di bilancio e in coerenza con le politiche di contenimento della spesa	Obiettivo non strategico	Adozione provvedimenti di riparto	Output	Si
Ripartizione del fondo che, in applicazione della L. F. 2008, è quantificato in misura percentuale ai versamenti in entrata tra i pertinenti capitoli di spesa secondo le procedure previste dalla normativa	Obiettivo non strategico	Adozione provvedimenti di riparto	Output	Si	
Somme da ripartire per assicurare la continuità degli interventi pubblici nel settore agricolo e forestale	Obiettivo non strategico	Adozione provvedimenti di riparto	Output	Si	

Gli obiettivi del Dipartimento possono essere distinti in due tipologie: da una parte obiettivi (quelli relativi alla priorità “Riqualificare e razionalizzare la spesa) finalizzati a razionalizzare e migliorare l’organizzazione e dall’altra obiettivi più legati alle funzioni che il Ministero svolge per realizzare la sua missione istituzionale. I primi sono monitorati tramite indicatori di efficacia interna e output con “prospettiva interna” in quanto gli utenti sono interni all’organizzazione ministeriale (ad esempio n. di corsi organizzati). Gli altri sono misurati tramite indicatori di efficacia interna, che possono distinguersi più nello specifico in indicatori di realizzazione finanziaria e indicatori di realizzazione fisica. I primi evidenziano il livello di efficienza dei processi di spesa misurando se gli stanziamenti sono stati impegnati, piuttosto che pagate le somme liquidate. Gli indicatori di realizzazione fisica invece evidenziano quante delle attività e prodotti previsti sono stati realizzati. Questi indicatori possono assumere due forme: percentuale di avanzamento piuttosto che rapporto tra quanto fatto e quanto previsto (pratiche da evadere, incontri programmati). Anche gli obiettivi non strategici sono misurati da indicatori di efficacia interna, con la presenza di alcune misure di. È da evidenziare che in alcuni casi si tratta di output con impatto interno, ovvero di prodotti i cui “.

### *Dipartimento dell’Ispettorato Centrale della Tutela della Qualità e Repressione Frodi dei Prodotti Agroalimentari*

Il Dipartimento dell’Ispettorato Centrale della Tutela della Qualità e Repressione Frodi dei Prodotti Agroalimentari ha competenze in materia di prevenzione e repressione delle infrazioni nella preparazione e nel commercio dei prodotti agroalimentari e dei mezzi tecnici di produzione per il settore primario; vigilanza sulle produzioni di qualità registrata in base alla normativa comunitaria e nazionale; programmi di controllo per contrastare l’irregolare commercializzazione dei prodotti agroalimentari introdotti da Stati membri o Paesi terzi e i fenomeni fraudolenti che generano situazioni di concorrenza sleale tra gli operatori a supporto degli interventi a sostegno delle produzioni colpite da crisi di mercato.

La linea politica che il Dipartimento ha previsto per il triennio 2011-2013 è riferita alla trasparenza dei mercati agroalimentari e tutela del consumatore. Nel perseguimento di tale finalità, il Dipartimento si è posto specifici obiettivi riferiti alle produzioni certificate, alle frodi nel comparto agroalimentare (attraverso l’attuazione di programmi di controllo ispettivi e di laboratorio), agli illeciti in materia di richiesta di aiuti comunitari, alla sicurezza e qualità agroalimentare. Tali obiettivi sono misurati tramite misure di output corredate di target che consentono di quantificare i prodotti dell’attività Ministeriale finalizzata alla trasparenza dei mercati agroalimentari e alla tutela dei consumatori.

**Tabella 2.3 - Dipartimento dell’Ispettorato Centrale della Tutela della Qualità e Repressione Frodi dei Prodotti Agroalimentari: obiettivi e indicatori per il triennio 2011-2013**

<b>Priorità politica</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Tipologia obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Tipologia indicatore</b>	<b>Target (2011)</b>
6 – Trasparenza dei mercati agroalimentari e tutela del consumatore	Favorire la salvaguardia della qualità e dell’origine delle produzioni certificate	Obiettivo non strategico	N. sopralluoghi	Output	100
	Prevenzione e repressione delle frodi nel comparto agroalimentare e dei	Obiettivo non strategico	N. sopralluoghi	Output	2.600

	mezzi tecnici di produzione attraverso programmi di controllo ispettivi e prelievo di campioni				
	Prevenzione e repressione delle frodi attraverso analisi di laboratorio sui campioni prelevati lungo le filiere dei prodotti agroalimentari e dei mezzi tecnici per l'agricoltura	Obiettivo non strategico	N. campioni analizzati	Output	800
	Irrogazione di sanzioni amministrative pecuniarie per indebita percezione di aiuti comunitari a carico del F.E.O.G.A. e per gli illeciti commessi nel comparto agroalimentare e dei mezzi tecnici di produzione agricola	Obiettivo non strategico	N. procedimenti sanzionatori	Output	1.900
	Sicurezza e qualità agroalimentare	Obiettivo non strategico	N. sopralluoghi NAC	Output	600

Gli indicatori usati dal Dipartimento dell'Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari per monitorare gli obiettivi finalizzati al perseguimento della priorità politica "Trasparenza dei mercati agroalimentari e tutela del consumatore" sono di output. Infatti, si tratta di indicatori volti a quantificare i prodotti dell'attività ministeriale.

La seguente tabella mostra in sintesi il numero e la tipologia di indicatori presenti nel sistema di misurazione e valutazione delle priorità e degli obiettivi strategici 2011-2013 del Ministero. In relazione all'**estensione del sistema** per ogni obiettivo sono presenti in media 1,7 indicatori e in diversi casi il numero degli indicatori impiegati per misurare il raggiungimento dell'obiettivo è pari a 4 anche se si tratta prevalentemente di indicatori di output. In nessun caso sono misurate tutte e quattro le componenti della performance proposte nell'analisi. Il sistema di misurazione più esteso si osserva in corrispondenza degli obiettivi relativi al Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità (2.2) anche se solo per nessun obiettivo è misurata più di una componente sono misurate al massimo 2 componenti.

In relazione all'**articolazione del sistema**, gli indicatori più diffusi sono quelli di output, presenti in corrispondenza degli obiettivi riferiti a tutti e tre i Dipartimenti. Quasi del tutto assente il riferimento ai processi, agli input e agli outcome. Alcuni degli indicatori di output impiegati sono indici di realizzazione degli obiettivi non meglio identificati e dunque di difficile misurabilità.

In relazione alla **natura degli indicatori** impiegati, si tratta per lo più di numeri cardinali e indici percentuali mentre è decisamente contenuto il ricorso a indicatori di tipo nominale, solo 6 casi su 52.

**Tabella 2.4 – Il sistema di misurazione degli obiettivi del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali**

<b>Tabella</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Totale</b>
<b>Tipologia di indicatore</b>				
<i>N. obiettivi</i>	6	19	5	<b>30</b>
Input				
Processo		3		<b>3</b>
Output	10	34	5	<b>49</b>
Outcome				
<b>Totale indicatori</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>52</b>
<b>Indicatori per obiettivo</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>
<i>Indicatori nominali</i>	1	5		6

Premesso che la progettazione del sistema di misurazione per la valutazione di obiettivi strategici non può prescindere dalla natura e dal contenuto degli obiettivi stessi, si possono identificare alcune linee di evoluzione per lo sviluppo di indicatori da parte dell'amministrazione:

- Incremento dell'estensione del sistema mediante la selezione di almeno un indicatore di outcome per ciascuno degli obiettivi presenti;
- Incremento dell'articolazione del sistema di misurazione mediante un'integrazione degli indicatori relativi alla categoria input e alla categoria processi anche per quegli obiettivi che si traducono sostanzialmente in trasferimenti;
- Superamento dell'uso di indicatori generici quali “% avanzamento lavori” e “stato di attuazione progetti”.

### 3. La gestione delle risorse umane

#### 3.1 Elementi di analisi del sistema di gestione delle risorse umane

La presente sezione, dedicata alla ricognizione dei sistemi di gestione delle risorse umane, si articola nei seguenti paragrafi:

- a) Dimensione e profilo del personale** – Questo paragrafo descrive struttura, dimensione e caratteristiche generali del sistema di pubblico impiego all'interno del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. L'analisi include, tra le altre, le seguenti variabili: numero di dipendenti, distribuzione del personale per genere, titolo di studio, inquadramento contrattuale, anzianità di servizio, età, provenienza geografica e composizione dei costi del lavoro.
- b) Reclutamento e selezione** – Questo paragrafo analizza **(1)** i sistemi di “ricerca dei candidati per l'assunzione e [... le] strategie per attrarre le loro candidature” (Filippo e Edwin, 1984 pag. 85); **(2)** i processi “di scelta dei candidati più idonei a ricoprire le posizioni vacanti” (Roberts, 2002 pag. 110). L'analisi include, tra gli altri, i seguenti elementi: principi e regole formali che disciplinano l'accesso al pubblico impiego; fasi e tempistica dei processi di reclutamento e selezione, nonché soggetti coinvolti e metodologie utilizzate.
- c) Sistema di carriera** – Questo paragrafo analizza le caratteristiche del sistema di carriera rispetto a due modelli polari: *career-based* e *position-based*. Nel primo, l'ingresso nel settore pubblico avviene ad inizio carriera, a seguito del superamento di un concorso che testa conoscenze prevalentemente di tipo nozionistico; i percorsi di carriera consistono in progressioni gerarchiche successive, riconosciute sulla base di merito e anzianità. Il modello *position-based* è, invece, focalizzato sulla ricerca del miglior candidato per ciascuna posizione vacante; a differenza dei sistemi *career-based*, quelli *position-based* consentono l'accesso anche a metà carriera e, dunque, la permeabilità tra pubblico impiego e mercato del lavoro privato.
- d) Formazione** – Questo paragrafo analizza le attività di formazione ed i percorsi di professionalizzazione dei dipendenti pubblici. L'analisi include, tra gli altri, i seguenti elementi: quantità e tipologia di training, sia all'ingresso che in itinere; modalità di identificazione e formulazione dei fabbisogni formativi; collegamento tra sistemi di valutazione, carriera e formazione; livello di decentramento delle competenze in materia di formazione; incidenza della formazione *in house* rispetto a quella esternalizzata ad istituzioni specializzate, quali università e società di consulenza.
- e) Valutazione della performance** – Questo paragrafo analizza i sistemi di valutazione della performance individuale e di gruppo. L'analisi include, tra gli altri, gli elementi seguenti: oggetti e dimensioni della valutazione; strumenti e metodologie utilizzate (e.g., distribuzioni forzate); ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione; fasi e tempistica; collegamento tra valutazione e altri sistemi di gestione del personale (e.g., retribuzione, carriera, formazione).
- f) Retribuzione e premi** – Questo paragrafo illustra le caratteristiche degli schemi retributivi. L'analisi include, tra gli altri, gli elementi seguenti: articolazione dei livelli salariali per le diverse categorie di dipendenti pubblici; incidenza, tipologia e struttura degli incentivi monetari collegati alla performance e grado di differenziazione nell'allocazione dei premi.



### 3.2 Dimensione e profilo del personale

Tutti i dati illustrati nel presente paragrafo, dove non diversamente specificato, fanno riferimento all'ultimo Conto Annuale del Personale disponibile al momento dell'analisi e sono relativi al 2009. Il personale del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali ammonta a 1.557: 10 dirigenti di prima fascia, 73 dirigenti di seconda fascia e 1.474 non-dirigenti. Tutti i dirigenti hanno un contratto di lavoro a tempo pieno. Del personale non-dirigente, invece, 1.380 unità sono a tempo pieno, 35 part-time fino al 50% e 59 part-time oltre il 50%. Il personale di genere femminile ammonta a 580 lavoratrici: 1 dirigente di prima fascia, 20 dirigenti di seconda fascia e 559 non-dirigenti. La Tabella 3.1 mostra i dettagli della composizione del personale per inquadramento contrattuale, orario di lavoro e genere.

**Tabella 3.1: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, orario di lavoro e genere nel 2009**

	Tempo Pieno		Part-Time fino al 50%		Part-Time oltre il 50%		Totale tempo indeterminato	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	<b>1.463</b>	<b>513</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	<b>1.557</b>	<b>580</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 1^ FASCIA</b>	<b>10</b>	<b>1</b>					<b>10</b>	<b>1</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA</b>	<b>73</b>	<b>20</b>					<b>73</b>	<b>20</b>
<b>Totale PERSONALE NON DIRIGENTE</b>	<b>1.380</b>	<b>492</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	<b>1.474</b>	<b>559</b>
Totale TERZA AREA	724	263	17	10	24	19	765	292
Totale SECONDA AREA	642	224	18	14	35	24	695	262
Totale PRIMA AREA	14	5					14	5

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

Il Piano della Performance 2011-2013 riporta che: le unità di personale del Ministero sono diminuite dal 2007 al 2010 con un tasso di decrescita annuo del 13%, le dirigenti di genere femminile sono il 24% del totale dei dirigenti (dato in linea con il conto annuale) e il personale di genere femminile è il 37% del totale del personale (dato in linea con il conto annuale).

Il Ministero ha anche 87 unità inquadrate come personale dell'Amministrazione comandato/distaccato, 5 come personale dell'Amministrazione fuori ruolo e 46 come personale esterno comandato/distaccato. La Tabella 3.2 presenta il dettaglio di suddette unità per inquadramento contrattuale e genere.

**Tabella 3.2: Distribuzione del personale dell'Amministrazione ed esterno per inquadramento contrattuale e genere nel 2009**

	Personale dell'Amministrazione comandato/distaccato		Personale dell'Amministrazione fuori ruolo		Personale esterno comandato/distaccato	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	<b>87</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>24</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Totale PERSONALE NON DIRIGENTE</b>	<b>87</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>24</b>
Totale TERZA AREA	40	18	3	3	18	12
Totale SECONDA AREA	42	12			26	12
Totale PRIMA AREA	5	0			1	0

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

Dei 1.557 dipendenti, 127 hanno completato la scuola dell'obbligo, 586 sono in possesso del titolo di licenza media superiore, 18 hanno la laurea breve, 743 la laurea, 60 una specializzazione post laurea o un

dottorato di ricerca e 23 altre qualificazioni post laurea (Tabella 3.3). Anche a causa dei requisiti di accesso alle funzioni dirigenziali, tutto il personale dirigente è almeno laureato. Il Piano della Performance 2011-2013 riporta che il personale di genere femminile laureato è il 45 % del totale.

**Tabella 3.3: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, titolo di studio e genere nel 2009**

	FINO ALLA SCUOLA DELL'OBBLIGO		LICENZA MEDIA SUPERIORE		LAUREA BREVE		LAUREA		SPECIALIZZAZIONE POST LAUREA / DOTTORATO DI RICERCA		ALTRI TITOLI POST LAUREA		Totale personale a tempo indeterminato per titolo di studio	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	<b>127</b>	<b>58</b>	<b>586</b>	<b>238</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>743</b>	<b>256</b>	<b>60</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>1.557</b>	<b>580</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 1^ FASCIA</b>		<b>0</b>					<b>10</b>	<b>1</b>					<b>10</b>	<b>1</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA</b>							<b>64</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>2</b>			<b>73</b>	<b>20</b>
<b>Totale PERSONALE E NON DIRIGENTE</b>	<b>127</b>	<b>58</b>	<b>586</b>	<b>238</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>669</b>	<b>237</b>	<b>51</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>1.474</b>	<b>559</b>
Totale TERZA AREA			126	66			575	211	42	10	22	5	765	292
Totale SECONDA AREA	117	57	456	168	18	6	94	26	9	5	1	0	695	262
Totale PRIMA AREA	10	1	4	4									14	5

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.4 mostra che 4 dipendenti non-dirigenti del Ministero sono a tempo determinato e 21 sono interinali.

**Tabella 3.4: Personale a tempo determinato e interinale per inquadramento contrattuale e genere nel 2009.**

	Tempo Determinato		Interinale	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	4	3	21	13
<b>Totale PERSONALE NON DIRIGENTE</b>	4	3	21	13
TERZA AREA	2	2	11	7
SECONDA AREA	2	1	10	6

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.4 mostra che, nel 2009, 1 dirigente della prima fascia, 1 dirigente della seconda fascia, 165 non-dirigenti della terza area, 196 non-dirigenti della seconda area e 1 non-dirigente della prima area hanno ottenuto un passaggio orizzontale.

**Tabella 3.5: Distribuzione dei passaggi orizzontali nel 2009 per livello di inquadramento contrattuale**

Inquadramento contrattuale	Numero di passaggi orizzontali
Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI	364
Totale DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	1
Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	1
Totale PERSONALE NON DIRIGENTE	362
Totale TERZA AREA	165
Totale SECONDA AREA	196
Totale PRIMA AREA	1

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.5 mostra che, nel 2009, 2 dipendenti non-dirigenti della terza area hanno ottenuto un passaggio verticale.

**Tabella 3.6: Distribuzione dei passaggi verticali nel 2009 per livello di inquadramento contrattuale di partenza**

Inquadramento contrattuale di partenza	Numero di passaggi verticali
Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI	2
Totale PERSONALE NON DIRIGENTE	2
Totale TERZA AREA	2

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La

Tabella 3.6 mostra che, nel 2009, il Ministero ha terminato il rapporto di lavoro con 68 dipendenti, di cui 1 dirigente di prima fascia, 7 dirigenti di seconda fascia e 60 non-dirigenti. Le cause di risoluzione del contratto, in ordine di incidenza sono: collocamento a riposo per limiti di età (43 casi), dimissioni con diritto a pensione (8 casi), passaggio ad altre amministrazioni altro comparto (6 casi), altre cause (5 casi), passaggio ad altre amministrazioni stesso comparto (3 casi) e risoluzione del rapporto di lavoro per il raggiungimento di 40 anni di contribuzione (3 casi).

**Tabella 3.7: Distribuzione delle risoluzioni del rapporto di lavoro nel 2009 per inquadramento contrattuale, causa della risoluzione e genere**

	COLLOCAMENTO A RIPOSO PER LIMITI DI ETÀ'		DIMISSIONI (CON DIRITTO A PENSIONE)		PASSAGGI AD ALTRE AMMINISTRAZIONI - STESSO COMPARTO		PASSAGGI AD ALTRE AMMINISTRAZIONI - ALTRO COMPARTO		ALTRE CAUSE		RISOLUZIONE RAPPORTO DI LAVORO (40 ANNI CONTRIBUTUZIONE)		Totali	
	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	<b>43</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>23</b>
<b>Totale</b>			<b>1</b>	<b>0</b>									<b>1</b>	<b>0</b>

<b>DIRIGENTI DI 1^ FASCIA</b>																			
<b>Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA</b>	5	0						2	0								7	0	
<b>Totale PERSONAL E NON DIRIGENTE</b>	38	17	7	1	3	0	4	3	5	2	3	0	60	23					
<b>Totale TERZA AREA</b>	18	7	4	1	0	0	1	1	3	1	0	0	26	10					
<b>Totale SECONDA AREA</b>	20	10	3	0	3	0	3	2	2	1	3	0	34	13					

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.7 mostra che, nel 2009, 64 lavoratori – di cui 9 dirigenti di seconda fascia e 55 non-dirigenti – sono stati aggiunti alla pianta organica esistente. I nuovi ingressi sono avvenuti per le seguenti cause, in ordine di incidenza: nomina da concorso (54 casi), passaggi da altra amministrazione nello stesso comparto (6 casi), passaggio da altra amministrazione altro comparto (2 casi) e altre cause (2 casi).

**Tabella 3.8: Distribuzione del personale neo-assunto nel 2009 per inquadramento contrattuale, causa di assunzione e genere**

	NOMINA DA CONCORSO		ALTRE CAUSE		PASSAGGI DA ALTRA AMMINISTRAZIONE - STESSO COMPARTO		PASSAGGI DA ALTRA AMMINISTRAZIONE - ALTRO COMPARTO		Totali	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	54	24	2	1	6	4	2	1	64	30
<b>Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA</b>	8	4					1	0	9	4
<b>Totale PERSONALE NON DIRIGENTE</b>	46	20	2	1	6	4	1	1	55	26
<b>Totale TERZA AREA</b>	46	20			1	1			47	21
<b>Totale SECONDA AREA</b>			2	1	5	3	1	1	8	5

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.8 riporta il dettaglio della distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, anzianità di servizio e genere. Il gruppo di dipendenti più numeroso (488 unità) ha tra i 21 e i 25 anni di anzianità di servizio, il secondo gruppo più numeroso (352 unità) tra gli 0 e i 5 anni, mentre il meno numeroso (3 unità) ha oltre 40 anni di anzianità di servizio.

**Tabella 3.9: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, anzianità di servizio (anni) e genere nel 2009**

	Tra 0 e 5 anni		Tra 6 e 10 anni		Tra 11 e 15 anni		Tra 16 e 20 anni		Tra 21 e 25 anni		Tra 26 e 30 anni		Tra 31 e 35 anni		Tra 36 e 40 anni		Oltre i 40 anni		Totale personale a tempo indeterminato per anzianità di servizio	
	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne
<b>Totale MINISTERO DELLE</b>	352	110	83	23	82	40	252	106	488	194	118	47	133	45	46	12	3	3	1.557	580

POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI																				
Totale DIRIGENTI DI 1^ FASCIA	2	0					2	0	1	0	1	0	4	1					10	1
Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA	12	3	5	1	5	3	4	1	18	3	8	2	14	5	6	1	1	1	73	20
Totale PERSONALE NON DIRIGENTE	338	107	78	22	77	37	246	105	469	191	109	45	115	39	40	11	2	2	1.474	559
Totale TERZA AREA	158	53	46	15	33	15	132	57	235	97	57	24	80	22	23	8	1	1	765	292
Totale SECONDA AREA	172	49	32	7	44	22	110	48	232	94	52	21	35	17	17	3	1	1	695	262
Totale PRIMA AREA	8	5					4	0	2	0									14	5

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.9 mostra il dettaglio della distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, fascia d'età e genere. I quattro gruppi più numerosi, per un totale di 1.112 unità, hanno un'età compresa tra i 40 e i 59 anni. Il gruppo meno numeroso, 23 unità, ha oltre 65 anni. Il Piano della Performance 2011-2013 riporta che: l'età media dei dirigenti nel loro complesso così come delle dirigenti di genere femminile è di 51 anni e l'età media del personale non-dirigente di genere femminile è di 45 anni.

Tabella 3.10: Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale, fascia d'età e genere nel 2009

	Tra 25 e 29 anni		Tra 30 e 34 anni		Tra 35 e 39 anni		Tra 40 e 44 anni		Tra 45 e 49 anni		Tra 50 e 54 anni		Tra 55 e 59 anni		Tra 60 e 64 anni		Oltre i 65 anni		Totale personale a tempo indeterminato per età anagrafica	
	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne	Tot	di cui donne
Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI	28	10	111	36	152	51	278	118	309	126	313	128	212	73	131	32	23	6	1.557	580
Totale DIRIGENTI DI 1^ FASCIA							1	0			1	0	4	1	4	0	0	0	10	1
Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA					2	2	12	3	13	2	12	2	15	6	15	4	4	1	73	20
Totale PERSONALE NON DIRIGENTE	28	10	111	36	150	49	265	115	296	124	300	126	193	66	112	28	19	5	1.474	559
Totale TERZA AREA	12	7	64	26	77	27	121	54	165	70	168	67	95	30	54	10	9	1	765	292
Totale SECONDA AREA	16	3	44	8	71	21	141	61	130	53	130	59	97	36	56	17	10	4	695	262
Totale PRIMA AREA			3	2	2	1	3	0	1	1	2	0	1	0	2	1			14	5

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.12 illustra la distribuzione del personale per regione di provenienza. Quasi il 55% dei dipendenti proviene dal Lazio. Nessuno dei dipendenti del Ministero proviene dalla Valle d'Aosta.

**Tabella 3.11: Distribuzione del personale per regione di provenienza**

Regione	Totale	%
ABRUZZO	28	1,9
BASILICATA	5	0,3
CALABRIA	24	1,6
CAMPANIA	81	5,4
EMILIA ROMAGNA	63	4,2
FRIULI VENEZIA GIULIA	7	0,5
LAZIO	828	54,8
LIGURIA	11	0,7
LOMBARDIA	52	3,4
MARCHE	28	1,9
MOLISE	6	0,4
PIEMONTE	39	2,6
PUGLIA	56	3,7
SARDEGNA	34	2,3
SICILIA	84	5,6
TOSCANA	45	3,0
TRENTINO ALTO ADIGE	9	0,6
UMBRIA	48	3,2
VENETO	56	3,7
ESTERO	7	0,5
<b>TOTALE</b>	<b>1,511</b>	<b>100</b>

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

Nel 2009 il totale dei costi del personale ha quasi raggiunto gli 84 milioni di € La Tabella 3.12 presenta la composizione di tali costi. Il 65% sono le retribuzioni del personale a tempo indeterminato e quasi il 19% i contributi a carico dell'amministrazione su competenze fisse e accessorie.

**Tabella 3.12: Composizione dei costi del personale nel 2009**

Voce di spesa	Importo	%
RETRIBUZIONI PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	53.512.273	64.0%
EROGAZIONE BUONI PASTO	1.119.686	1.3%
RETRIBUZIONI PERSONALE A TEMPO DETERMINATO	107.187	0.1%
ASSEGNI PER IL NUCLEO FAMILIARE	494.203	0.6%
EQUO INDENNIZZO AL PERSONALE	14.055	0.0%
COPERTURE ASSICURATIVE	25.375	0.0%
CONTRIBUTI A CARICO DELL'AMM.NE SU COMP. FISSE E ACCESSORIE	15.733.516	18.8%
BENESSERE DEL PERSONALE	30.541	0.0%
SOMME RIMBORSATE ALLE AMMINISTRAZIONI PER SPESE DI PERSONALE	216.000	0.3%
FORMAZIONE DEL PERSONALE	240.070	0.3%
INDENNITA' DI MISSIONE E TRASFERIMENTO	778.193	0.9%
IRAP	4.542.202	5.4%
ALTRI COSTI	5.560.465	6.7%
SOMME CORRISPOSTE AD AGENZIA DI SOMMINISTRAZIONE (INTERINALI)	154.407	0.2%
CONTRATTI DI COLLABORAZIONE COORDINATA E CONTINUATIVA	221.092	0.3%
INCARICHI LIBERO PROFESSIONALI/STUDIO/RICERCA/CONSULENZA	194.905	0.2%
ONERI PER I CONTRATTI DI SOMMINISTRAZIONE(INTERINALI)	617.627	0.7%
<b>Totale</b>	<b>83.561.797</b>	<b>100.0%</b>

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.12 mostra che il 72% della retribuzione lorda è stipendio tabellare, il 18% sono le indennità, il 6% altre voci accessorie e il 4% gli straordinari. Le indennità includono la retribuzione di posizione e la retribuzione di risultato. La categoria altre voci include, tra le altre, le indennità di turno, i compensi per oneri, rischi e disagi e i compensi di produttività.

**Tabella 3.13: Composizione delle retribuzioni lorde nel 2009**

Voce di spesa	Importo	% sul totale delle retribuzioni lorde
Totale STIPENDIO TABELLARE	38,744,775	72%
Totale INDENNITÀ	9,675,965	18%
Totale ALTRE VOCI ACCESSORIE	3,177,049	6%
Totale STRAORDINARI	1,914,484	4%
<b>TOTALE RETRIBUZIONI LORDE</b>	<b>53,512,273</b>	<b>100%</b>

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

La Tabella 3.12, infine, mostra la composizione della retribuzione media procapite per inquadramento contrattuale nel 2009. Considerando tutto il personale del Ministero, la retribuzione media complessiva procapite è stata di 34.000€ annuali, di cui il 74% è lo stipendio e il 26% le indennità fisse e accessorie. La retribuzione complessiva media procapite dei dirigenti di prima fascia è stata doppia rispetto a quella dei dirigenti di seconda fascia e circa sette volte superiore rispetto al personale non-dirigente. I dirigenti di prima fascia hanno guadagnato in media quasi 224.000€ procapite, di cui il 29% per lo stipendio e il 71% per le indennità fisse e altre voci accessorie. I dirigenti di seconda fascia, invece, hanno guadagnato in media 89.000€, di cui il 51% per voci stipendiali e il 49% per indennità fisse ed altre voci accessorie. Il personale non-dirigente ha ricevuto una retribuzione media annuale procapite di 30.000€, composta per il 79% di voci stipendiali e per il 21% di indennità fisse e altre voci accessorie.

**Tabella 3.14: Retribuzione media procapite per inquadramento contrattuale nel 2009**

	Stipendio più I.I.S.	RIA	Tredicesima	Totale Voci Stipendiali (Incidenza % sulla retribuzione complessiva)	Straordinario	Indennità fisse	Altre accessorie	Totale Indennità fisse e accessorie (Incidenza % sulla retribuzione complessiva)	Retribuzione complessiva
<b>Totale MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI</b>	22.422	466	2.099	<b>24.987 (74%)</b>	1.258	5.999	1.749	<b>9.006 (26%)</b>	<b>33.993</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 1^ FASCIA</b>	47.367	4.037	14.203	<b>65.607 (29%)</b>		153.385	4.925	<b>158.310 (71%)</b>	<b>223.917</b>
<b>Totale DIRIGENTI DI 2^ FASCIA</b>	37.242	1.779	6.202	<b>45.223 (51%)</b>		43.608	226	<b>43.835 (49%)</b>	<b>89.057</b>
<b>Totale PERSONALE NON DIRIGENTE</b>	21.558	378	1.817	<b>23.753 (79%)</b>	1.325	3.114	1.790	<b>6.229 (21%)</b>	<b>29.982</b>

Fonte: ns. elaborazione da Conto Annuale 2009

### 3.3 Reclutamento e selezione

In conformità con quanto previsto dal D. lgs. 165/2001, i processi di reclutamento e selezione delle amministrazioni pubbliche sono ispirati ai **principi** di:

- Decentramento delle procedure di reclutamento;
- Adeguata pubblicità, imparzialità, economicità e celerità di espletamento della selezione;
- Adozione di meccanismi di selezione oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
- Rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;
- Presenza di esperti di provata competenza nelle materie di concorso nelle commissioni esaminatrici.

Il D. lgs. 165/2001, con le modifiche introdotte dal D. lgs. 150/2009, prevede che l'accesso a qualifiche dirigenziali nelle amministrazioni statali avvenga tramite concorso per esami o tramite il corso-concorso bandito dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Tramite regolamento sono definite le percentuali sul complesso dei posti di dirigenti disponibili per ogni ministero riservate al concorso per esami e, in misura non inferiore al 30%, al corso-concorso.

Al **concorso per esami** sono ammessi:

- Dipendenti di ruolo delle pubbliche amministrazioni muniti di laurea con almeno cinque anni di servizio;
- Dipendenti di ruolo in possesso del dottorato di ricerca o del diploma di specializzazione con almeno tre anni di servizio;
- Soggetti in possesso della qualifica di dirigente in enti e strutture pubbliche muniti del diploma di laurea con almeno due anni di esperienza in funzioni dirigenziali;
- Soggetti che hanno ricoperto incarichi dirigenziali o equiparati in amministrazioni pubbliche per un periodo non inferiore a cinque anni, purché muniti di diploma di laurea;
- Cittadini italiani, forniti di idoneo titolo di studio universitario, che hanno maturato almeno quattro anni presso enti od organismi internazionali, con esperienze lavorative in posizioni funzionali apicali per l'accesso alle quali è richiesto il possesso del diploma di laurea.

Il **corso-concorso**, invece, è un programma di selezione e formazione che dura diciotto mesi. In particolare, è composto da dodici mesi di formazione e da sei mesi di tirocinio presso amministrazioni pubbliche o imprese private. Al termine del percorso, i candidati sono sottoposti ad un esame finale.

Il V corso-concorso (2011) recluta 146 candidati che seguiranno il periodo di formazione in aula e sul campo. Tra di essi, 113 saranno poi assegnati ad altrettanti posizioni dirigenziali attualmente vacanti. Il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali ha segnalato la necessità di inserire nella sua pianta organica una nuova figura dirigenziale tramite il meccanismo del corso-concorso.

Il processo selettivo per accedere al corso-concorso prevede: una prova preselettiva, tre prove scritte ed una prova orale.

La prova preselettiva consiste in un test articolato in quesiti a risposta multipla, vertenti sulle seguenti materie:

- Diritto amministrativo;
- Diritto costituzionale;



- Diritto comunitario e internazionale;
- Diritto privato;
- Diritto del lavoro pubblico e privato;
- Economia;
- Contabilità pubblica;
- Statistica;
- Management pubblico;
- Lingua inglese.

La Tabella 3.4 illustra la composizione del test preselettivo sulla base dei documenti pubblicati sul sito della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. I quesiti di diritto amministrativo ed economia rappresentano, insieme, quasi la metà del totale dei quesiti. Ciascuna delle due materie, infatti, rappresenta un 21% del totale. La restante parte è così composta: inglese (13%), management pubblico (10%), diritto privato (8%), diritto comunitario ed internazionale (6%), diritto costituzionale (6%), contabilità pubblica (6%), diritto del lavoro (4%) e statistica (4%). Tra i quesiti pubblicati in detti documenti verranno scelte le domande della prova preselettiva.

**Tabella 3.15: Composizione del test di preselezione del corso-concorso per materia**

<b>Materia</b>	<b>N° QUESITI</b>	<b>%</b>
Contabilità pubblica	300	<b>6%</b>
Diritto amministrativo	1.000	<b>21%</b>
Diritto comunitario e internazionale	300	<b>6%</b>
Diritto costituzionale	300	<b>6%</b>
Diritto del lavoro	200	<b>4%</b>
Diritto privato	400	<b>8%</b>
Economia	1.000	<b>21%</b>
Inglese	600	<b>13%</b>
Management pubblico	500	<b>10%</b>
Statistica	200	<b>4%</b>
<b>TOT</b>	<b>4.800</b>	<b>100%</b>

Fonte: Decreto n.1/2011 (Bando di concorso) Presidenza del Consiglio dei Ministri – Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione

La prima prova scritta consiste nella redazione di un elaborato su temi, anche interdisciplinari, relativi alle seguenti materie:

- Diritto costituzionale;
- Diritto amministrativo;
- Diritto privato;
- Diritto comunitario e internazionale;
- Contabilità pubblica.

La seconda prova scritta consiste nella redazione di un elaborato su temi, anche interdisciplinari, relativi alle seguenti materie:

- Economia;
- Management pubblico;

- Statistica.

La terza prova scritta consiste invece in una composizione da svolgersi in lingua inglese.

La prova orale, infine, consiste in un colloquio sulle medesime materie oggetto delle tre prove scritte e sui seguenti ulteriori ambiti disciplinari:

- Diritto del lavoro pubblico e privato;
- Diritto penale (limitatamente ai delitti contro la pubblica amministrazione);
- Informatica.

L'accertamento della conoscenza della lingua inglese nella prova orale avviene attraverso la lettura e la traduzione di un testo scelto dalla commissione esaminatrice ed una conversazione.

L'accertamento della conoscenza dell'informatica può realizzarsi mediante una verifica pratica durante il colloquio orale.

La graduatoria di merito è stilata sommando i voti delle tre prove scritte e della prova orale e resta valida per tre anni dalla data di pubblicazione.

Un'altra modalità di copertura delle posizioni vacanti è rappresentata dai **passaggi verticali** di dipendenti che fanno già parte della pianta organica. Scopo ultimo dei passaggi verticali interni è riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti. Il D. lgs. 165/2001 con le modifiche apportate dal D. lgs. 150/2009, specifica che le posizioni vacanti da riservare al personale interno non devono superare il 50% del totale delle posizioni aperte.

Il D. lgs. 165/2001 con le modifiche apportate dal D. lgs. 150/2009, prevede che il personale a cui sono stati affidati incarichi dirigenziali a tempo determinato rappresentino un massimo del 10% dei dirigenti di prima fascia ed un massimo dell'8% dei dirigenti di seconda fascia. Tali incarichi sono conferiti con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro competente, "a persone di particolari e comprovate qualifiche professionali, non rinvenibili tra il personale dell'Amministrazione, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica e da concrete esperienze di lavoro maturate per almeno un quinquennio in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza, o che provengano dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato" (Art. 19, comma 6).

Il D. lgs. 165/2001 consente alle amministrazioni pubbliche di assegnare **incarichi di lavoro autonomo** di natura temporanea ad esperti altamente specializzati in caso di esigenze cui non è possibile far fronte con il personale in servizio. Detta eccezione non è però applicabile per l'esercizio di funzioni direttive e dirigenziali.

### 3.4 Sistema di carriera

I dipendenti pubblici appartenenti al **comparto** sono inquadrati in tre distinte aree funzionali: prima, seconda e terza. L'area prima è gerarchicamente inferiore rispetto all'area terza. I passaggi orizzontali avvengono in base alle qualità culturali e professionali, all'attività svolta e ai risultati conseguiti. I passaggi

verticali avvengono, invece, tramite concorso pubblico o tramite promozione di personale interno. La valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni consecutivi costituisce titolo rilevante ai fini dei passaggi orizzontali e verticali.

In base al D. lgs. 165/2001, modificato a seguito del D. lgs. 150/2009, i **dirigenti** sono divisi in due fasce, prima e seconda. La prima fascia è gerarchicamente superiore rispetto alla seconda fascia. I dirigenti di seconda fascia possono essere assegnati alla prima fascia dopo aver ricoperto incarichi di direzione di uffici dirigenziali non-generalisti per almeno cinque anni senza incorrere in ipotesi di responsabilità dirigenziale.

I dirigenti di prima fascia:

- Formulano proposte ed esprimono pareri al Ministro;
- Propongono le risorse materiali e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti;
- Curano l'attuazione di piani, programmi e direttive generali definite dal Ministro e attribuiscono ai dirigenti di seconda fascia gli incarichi e la responsabilità di specifici progetti;
- Definiscono gli obiettivi che i dirigenti devono perseguire e attribuiscono le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
- Svolgono le attività di organizzazione e gestione del personale e di gestione dei rapporti sindacali.

I dirigenti di seconda fascia:

- Formulano proposte ed esprimono pareri ai dirigenti di prima fascia;
- Curano l'attuazione dei progetti e delle gestioni ad essi assegnati, adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitano i poteri di spesa e di acquisizione delle entrate;
- Provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai propri uffici;
- Effettuano la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica orizzontale e della promozione, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

Per quanto riguarda la **mobilità**, le amministrazioni devono rendere pubblica l'intenzione di ricoprire posizioni vacanti tramite il trasferimento da un'organizzazione ad un'altra di dipendenti appartenenti alla medesima qualifica. Le amministrazioni devono anche specificare i criteri di valutazione di coloro che hanno presentato domanda di trasferimento. Il trasferimento è disposto previo parere favorevole dei dirigenti responsabili dei servizi e degli uffici presso cui il candidato prenderà servizio.

### 3.5 Formazione

Per quanto riguarda il **personale** della PA, il D. lgs. 165/2001, modificato dalla L. 3/2003, afferma (art. 7 bis) che le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione. Le amministrazioni, con esclusione delle università e degli enti di ricerca, predispongono annualmente un piano di formazione del personale tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche.

Il D.lgs. 150/2009 individua nella formazione una leva per premiare il merito dei dipendenti: in particolare si

prevede che i più meritevoli abbiano accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale. Tale dispositivo incontra tuttavia alcuni limiti in termini di spesa. Infatti, sebbene il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro stabilisca l'obiettivo di innalzare la spesa in formazione all'1% del monte salari, al fine di incoraggiare investimenti crescenti sullo sviluppo delle persone, il D.L. 78/2010, convertito in L. 122/2010, stabilisce per la PA centrale la riduzione del 50% (su base 2009) della spesa in formazione. Inoltre, incoraggia la PA a ricorrere in via preferenziale agli istituti di formazione propri.

Lo stato dell'arte fotografato dal Tredicesimo Rapporto sulla Formazione nella PA nel 2009, ultimo a disposizione, mostra che di tredici Ministeri (dodici Ministeri più la Presidenza del Consiglio dei Ministri) solo nove hanno preparato il Piano della Formazione e, di questi, solo tre lo hanno effettivamente adottato.

Dal medesimo Rapporto si evince che i dodici Ministeri e la Presidenza del Consiglio, negli anni compresi tra il 2003 e il 2005, hanno speso l'1% del monte salari in formazione, come previsto dai contratti; ma dal 2006 la spesa in formazione ha conosciuto una progressiva riduzione, fino a ridursi nel 2009 allo 0,59%.

Tra le altre novità introdotte dalla L. 122/2010 in merito alla spesa per formazione, ricordiamo il taglio alle spese di missione. A riguardo, il Rapporto mostra che le spese di missione si sono ridotte circa della metà tra il 2002 e il 2009, passando dal 14,8% al 7,5% della spesa per formazione.

Gli **oggetti prevalenti della formazione** sono tre: innovazione tecnologica, formazione giuridico-normativa e formazione tecnico-specialistica. Ciascuno dei tre temi assorbe circa il 20% delle ore totali fruite. Nella programmazione 2010 si rileva un aumento della formazione dedicata alle novità introdotte dal D. lgs. 150/2009, ad esempio posta elettronica certificata, innovazione tecnologica e sistema di valutazione della performance organizzativa.

Alla formazione accedono in media il 69,3% dei funzionari del comparto e l'85,8% dei dirigenti. Guardando più attentamente al segmento dirigenti, i temi della formazione variano rispetto al comparto, poiché aumenta la formazione manageriale.

Il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali:

- Spende in formazione l'1,52% della massa salariale, a fronte di una media di tutti i Ministeri e della Presidenza del Consiglio dello 0,59%;
- Fornisce 1,5 ore di formazione procapite, a fronte di una media di tutti i Ministeri e della Presidenza del Consiglio di 0,8;
- Fornisce 22,04 ore di formazione per partecipazione, a fronte di una media di tutti i Ministeri e della Presidenza del Consiglio di 28,5. Il Piano della Performance 2011-2013 riporta due diversi dati: le ore di formazione in media per dipendente sono 15 e le ore di formazione media per dipendente di genere femminile sono 20,5. Non sono disponibili ulteriori dati per capire come tali numeri siano stati calcolati.

### 3.6 Valutazione della performance individuale

Tutte le informazioni riportate nel presente paragrafo fanno riferimento al "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", al "Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione dei Dirigenti" e al "Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione del Personale".

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” del Ministero dà attuazione all’articolo 4 della L. 15/2009 – che introduce la valutazione individuale per tutto il personale delle amministrazioni pubbliche – e all’articolo 9 della medesima legge – che specifica gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale. In particolare, per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è necessario determinare:

- Gli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- Il livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale con qualifica non dirigenziale, invece, è necessario determinare:

- Il livello di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- La qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti del Ministero è compatto ed omogeneo – tutto il personale è valutato con gli stessi criteri e meccanismi – e pone un collegamento diretto fra performance organizzativa e performance individuale – imponendo che la prima sia la base per la per la valutazione di dirigenti e non-dirigenti.

Gli obiettivi assegnati sia al personale dirigente che non-dirigente all’inizio del periodo di valutazione devono essere:

- Rilevanti rispetto all’ambito delle attività svolte dal valutato – per i dirigenti preposti a centri di responsabilità si tratta degli obiettivi strategici inseriti nella Direttiva Generale per l’Attività Amministrativa e la Gestione;
- Misurabili tramite indicatori definiti ex-ante;
- Controllabili, in misura almeno prevalente, da parte del valutato;
- Chiaramente definiti nel limite temporale di riferimento – per ciascun obiettivo strategico occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell’attività svolta nel singolo esercizio ai fini del raggiungimento dell’obiettivo finale.

La

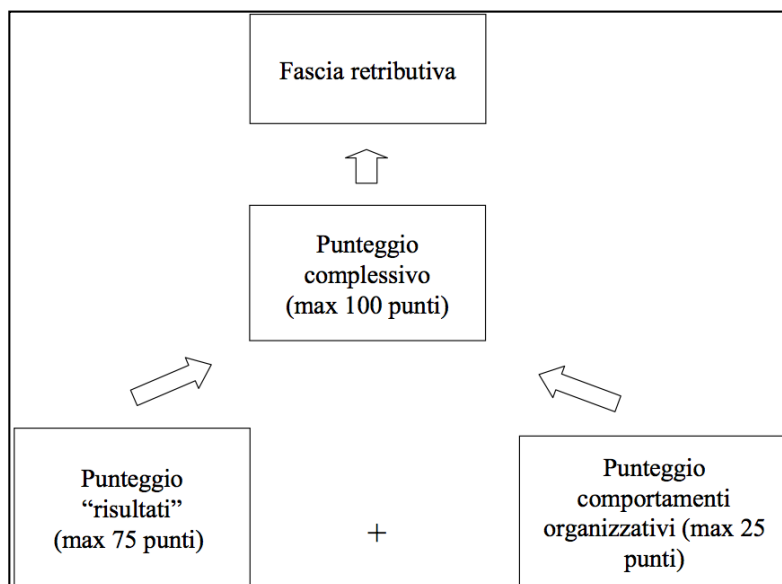
Figura 3.1 riassume la struttura complessiva del sistema di valutazione individuale ed esplicita gli elementi oggetto della valutazione ed il collegamento con la fascia retributiva. Tale struttura è valida sia per il personale dirigente che non-dirigente e prevede:

1. Valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e attribuzione di un punteggio di massimo 75 punti;
2. Valutazione delle competenze organizzative dimostrate e attribuzione di un punteggio di massimo 25 punti;
3. Calcolo del punteggio complessivo, massimo 100 punti, e attribuzione al valutato di una fascia di

rendimento;

4. Attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

Figura 3.1: Struttura complessiva del sistema di valutazione individuale



Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa, p. 7. Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti, p.38. Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale, p. 6.

Il sistema di valutazione dei **dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa (CRA)** si applica:

- Al Capo Dipartimento delle Politiche Europee ed Internazionali;
- Al Capo Dipartimento delle Politiche Competitive del Mondo Rurale e della Qualità;
- Al Capo Dipartimento per l'Ispettorato Centrale della Tutela della Qualità e Repressione Frodi dei Prodotti Agroalimentari (ICQRF);
- Al Vice-presidente del Consiglio Nazionale dell'Agricoltura, dell'Alimentazione e della Pesca.

I principi generali a cui tale sistema si ispira sono:

- Quelli introdotti dal Contratto Collettivo Nazionale della Dirigenza: trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati; partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- Quelli introdotti dal D. lgs. 286 del 30 luglio 1999: diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore di prima istanza; approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;
- Quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate: rapporto fiduciario tra vertici amministrativi e politici; pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica dei vertici amministrativi; presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali.

Le finalità di tale sistema sono:

- Ancorare la retribuzione di risultato ai risultati ottenuti e alle competenze organizzative;
- Assicurare coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche del programma di Governo e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- Agevolare coordinamento e integrazione tra le strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

Ai dirigenti preposti ai CRA sono assegnati gli obiettivi strategici inseriti nella Direttiva Generale per l'Attività Amministrativa e la Gestione. A ciascun obiettivo strategico corrisponde un peso che ne rappresenta l'importanza. Come accennato, la somma dei pesi deve essere pari a 75. La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal dirigente preposto al CRA sottoposto alla valutazione.

Il punteggio attribuito a ciascun valutato per i risultati conseguiti è dato dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi strategici, secondo la relazione:

$$P_r = p_i * P_i$$

( $P_r$  punteggio relativo ai risultati conseguiti,  $P_i$  peso attribuito all'obiettivo i-esimo e  $P_i$  punteggio per l'obiettivo i-esimo).

Il punteggio relativo ai risultati conseguiti è variabile tra 0 – corrispondente a  $P_i = 0$  - e 75 – corrispondente a  $P_i = 100$ .

La valutazione dei comportamenti organizzativi confronta i comportamenti attesi con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione ed è relativa alle seguenti categorie:

- Capacità di problem solving, ovvero capacità di: iniziativa, soluzione dei problemi, valutazione dell'impatto della regolamentazione, confronto con situazioni nuove;
- Integrazione personale nell'organizzazione, ovvero capacità di: programmazione, coordinamento e controllo, organizzazione e leadership, valutazione dei collaboratori;
- Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse, ovvero: 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.

A ciascuno dei tre comportamenti organizzativi sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) definiti dai descrittori presentati in Tabella 3.14, Tabella 3.15 e Tabella 3.18. Al livello basso corrisponde un punteggio di 0,6; al livello medio corrisponde un punteggio di 0,8 e al livello alto corrisponde un punteggio di 1.

**Tabella 3.16: Descrittori e punteggi per la valutazione del problem solving**

Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato ha dimostrato una sufficiente 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.	0,6
Medio	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.	0,8
Alto	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria	1,0

	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.	
--	---	--

Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa, p. 12.

**Tabella 3.17: Descrittori e punteggi per la valutazione del contributo organizzativo**

Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. 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.	0,6
Medio	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente 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.	0,8
Alto	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento 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 positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0

Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa, p. 13.

**Tabella 3.18: Descrittori e punteggi per la valutazione dell'integrazione nell'organizzazione**

Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	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. Solo raramente 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.	0,6
Medio	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.	0,8
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. 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 positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0

Fonte: Manuale operativo per il Sistema di valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa, p. 14.

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è la somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione

$$P_c = p_i * P_i$$

( $P_c$  punteggio relativo alle capacità organizzative possedute,  $P_i$  peso attribuito al comportamento i-esimo e  $P_i$  punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo). Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi è variabile tra 0 – corrispondente a  $P_i = 0$  – e 25 – corrispondente a  $P_i = 100$ .

Il punteggio totale di ciascun valutato è la somma tra il punteggio relativo ai risultati conseguiti ( $P_r$ ) e il



punteggio relativo ai comportamenti organizzativi ( $P_c$ )

Il processo di valutazione coinvolge i seguenti attori:

- Ministro in qualità di valutatore;
- Dirigente preposto a CRA in qualità di valutato;
- Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance (OIV).

Il processo di valutazione dei dirigenti preposti ai CRA segue le medesime fasi del processo di programmazione e controllo strategico. Entrambi iniziano nel mese di gennaio, quando l'OIV, sulla scorta del Programma di Governo, della Decisione di finanza pubblica, della Legge finanziaria, del Bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della Direttiva del Ministro più recente, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche ed alla predisposizione della bozza di lavoro dell'Atto di Indirizzo.

Nei mesi di gennaio e febbraio, l'OIV condivide con i dirigenti preposti ai CRA le priorità politiche ed i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie al fine di ottenere riscontri e suggerimenti.

Alla fine di febbraio, il Ministro emana l'Atto di Indirizzo con le priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo e le indicazioni per la programmazione strategica e la predisposizione della futura Direttiva Generale per l'Attività Amministrativa e la Gestione.

Nel periodo aprile – settembre, i CRA, coadiuvati dall'OIV quando necessario, predispongono i seguenti documenti, in ordine temporale:

- Bozza degli obiettivi strategici;
- Budget proposto;
- Schede capitolo;
- Obiettivi strategici;
- Budget presentato;
- Bozza bilancio di previsione.

Parallelamente, ciascun valutato fa una proposta dei pesi da assegnare agli obiettivi strategici predisposti per il CRA di appartenenza.

Entro la fine di settembre, i dirigenti preposti ai CRA propongono al Ministro gli obiettivi strategici – specificando i relativi obiettivi operativi – e gli obiettivi oggetto di valutazione. In ottobre, ciascun valutato analizza con l'OIV i criteri di scelta degli obiettivi e di definizione del punteggio e dei pesi. Entro la fine di dicembre, il valutatore:

- Verifica la significatività degli obiettivi proposti dal valutato;
- Tiene conto di eventuali obiettivi trasversali;
- Individua – se necessario – un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il valutato;
- Attribuisce un peso a ciascun obiettivo e a ciascun comportamento organizzativo;
- Convoca specifici incontri di negoziazione con il valutato in caso di obiettivi nuovi o modificati;
- Approva definitivamente gli obiettivi da assegnare al valutato.

Infine, entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio e comunque non oltre il 10 gennaio, il

valutatore emana la Direttiva Generale per l'Attività Amministrativa e la Gestione nella quale assegna gli obiettivi ai valutati e allega al provvedimento la "Scheda assegnazione obiettivi".

In corso d'anno, ogni tre mesi, l'OIV monitora lo stato di attuazione della Direttiva Generale per l'Attività Amministrativa e la Gestione verificando il livello di raggiungimento degli obiettivi conferiti ai dirigenti e identificando eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, le relative cause e gli interventi correttivi adottati o da adottare.

L'OIV effettua la valutazione finale dei risultati, rilevando per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti e la presenza di eventuali fattori esogeni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo. Sulla base di tali fattori esogeni, il Ministro può decidere di eliminare l'obiettivo dalla valutazione e ricalibrare i pesi degli altri obiettivi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi inizia con l'autovalutazione da concludersi entro il 30 gennaio. Ogni valutato prepara una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di problem solving, integrazione personale nell'organizzazione e capacità di organizzazione delle risorse, guidata, oltre che dai descrittori presentati in Tabella 3.16, Tabella 3.15 e Tabella 3.18, anche dalla seguente traccia:

- Problem solving:
  - Indicare i fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno dell'organizzazione;
  - Indicare la presentazione di progetti complessi di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione;
  - Indicare gli accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti (per es., organizzazioni sindacali).
- Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse:
  - Indicare le iniziative di formazione fruite dai dipendenti;
  - Descrivere le modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi di attività;
  - Indicare le attività effettuate in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori per il monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione.
- Integrazione personale nell'organizzazione:
  - Indicare le iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate.

Partendo da quanto riportato nelle schede di autovalutazione e considerando l'interazione avuta nel corso dell'anno con il valutato, il valutatore, con l'eventuale supporto metodologico del OIV, determina il punteggio da attribuire al valutato per quanto riguarda i comportamenti organizzativi.

L'OIV, sulla base dei punteggi assegnati dal valutatore ai valutati, effettua il calcolo del punteggio totale e ne riporta i risultati nell'apposita "Scheda di valutazione finale". Infine, i risultati della valutazione sono presentati individualmente, dal valutatore al valutato, entro la fine di febbraio.

Il sistema di valutazione dei **dirigenti** si applica ai dirigenti di prima e seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero, ad esclusione dei dirigenti proposti ai CRA.

I principi generali a cui tale sistema si ispira sono quelli:

- Dell'articolo 21, comma 6, del contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del

personale dirigente:

- Motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
  - Diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza;
  - Partecipazione al procedimento del valutato;
  - Contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;
- Necessari per tener conto delle specificità del Ministero e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate, introducendo in particolare il concetto di pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa.

Le finalità di tale sistema sono:

- Ancorare la retribuzione di risultato ai risultati ottenuti e ai comportamenti organizzativi dimostrati;
- Assicurare coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa;
- Valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento ed individuando i fabbisogni formativi del personale con incarico dirigenziale;
- Diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti si concentrano sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa di appartenenza e sono desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione. In generale, possono essere sia obiettivi strategici che obiettivi strutturali.

Come per i dirigenti preposti ai CRA, anche agli obiettivi assegnati ai altri dirigenti è associato un peso rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce e la somma dei pesi deve essere pari a 75. 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 pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa. Il punteggio attribuito ai dirigenti di prima fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella direzione generale di appartenenza. Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio di risultato fa riferimento al punteggio attribuito a ciascuna unità organizzativa, calcolato come somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = p_i * P_i$$

( $P_r$  punteggio relativo ai risultati dell'unità organizzativa,  $p_i$  peso attribuito all'obiettivo i-esimo e  $P_i$  punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo).

Il punteggio attribuito a ciascuna direzione generale è dato dalla media dei punteggi ottenuti dalle unità organizzative istituite nell'ambito della stessa direzione generale, secondo la relazione

$$P_r = \frac{1}{n} * P_i$$

( $P_r$  punteggio relativo ai risultati dalla direzione generale,  $P_i$  punteggio relativo ai risultati di ciascuna unità organizzativa,  $n$  numero di unità organizzative della direzione generale effettivamente operative).

Il punteggio massimo attribuibile ai risultati, la valutazione dei comportamenti organizzativi e il punteggio finale per la valutazione dei dirigenti è uguale alla valutazione dei dirigenti preposti ai CRA.

Il processo di valutazione dei dirigenti è coerente con il processo di programmazione e valutazione strategica e segue puntualmente il processo di programmazione e controllo di gestione.

Gli attori di tale processo sono:

- Valutatore, coincidente, per i dirigenti di prima fascia con il Capo Dipartimento e per i dirigenti di seconda fascia con il dirigente di prima fascia immediatamente superiore, tranne che per i dirigenti preposti agli uffici periferici dell'ICQRF, valutati dal Capo Dipartimento ;
- Valutato, coincidente con il dirigente di prima fascia o con il dirigente di seconda fascia;
- Valutatore di seconda istanza, coincidente, per i dirigenti di prima fascia con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV, e per i dirigenti di seconda fascia con il Capo Dipartimento, tranne che per i dirigenti preposti agli uffici periferici dell'ICQRF, per i quali il valutatore di seconda istanza è il Ministro o un suo delegato.

A seguito dell'emanazione dell'Atto di Indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, il Capo Dipartimento incontra i dirigenti di prima fascia da lui dipendenti per discutere l'impatto delle priorità generali sulle attività del CRA. Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di prima fascia per i dirigenti di seconda fascia entro la fine di luglio.

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di seconda fascia propone gli obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo. Tali proposte tengono conto delle attività di maggiore rilevanza per l'unità organizzativa, possono essere correlate sia ad obiettivi strutturali che strategici, e sono discussi con il dirigente di prima fascia entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rappresentativi dell'importanza delle stesse.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo Dipartimento.

Nel mese di dicembre, i capi dipartimento ed i dirigenti di prima fascia, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di prima e seconda fascia.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, il Capo Dipartimento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale, i dirigenti di prima fascia emanano la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i capi dipartimento effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti ogni trimestre rilevando la percentuale di avanzamento degli obiettivi e identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

La valutazione finale avviene, entro il 28 gennaio, quando il valutato predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno motivando l'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo.

Il valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori presentati in Tabella 3.16, Tabella 3.15 e Tabella 3.18 e tenendo anche conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

Entro il 10 febbraio, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione delle competenze organizzative. Il valutato ha dieci giorni lavorativi per contestare tali schede presentando osservazioni o richiedendo un confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso. La decisione sul reclamo è emanata, con provvedimento motivato, entro 20 giorni dalla presentazione del reclamo. Il dirigente ricorrente può chiedere un'udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione Generale del Personale e degli Affari Generali, per avviare, quando i vincoli di finanza pubblica lo consentiranno, la procedura di erogazione delle retribuzione di risultato.

La valutazione dei dirigenti di prima fascia con funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca è effettuata dal Ministro, con il supporto dell'OIV. A loro volta, i dirigenti di prima fascia con funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca valutano, in prima istanza, i dirigenti di seconda fascia appartenenti alle strutture ad essi assegnate. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro con il supporto dell'OIV. Gli obiettivi su cui si basa la valutazione dei dirigenti con funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico. Le modalità e i tempi della valutazione di tali dirigenti così come quella dei dirigenti di seconda fascia che prestano servizio nell'ambito degli Uffici di Gabinetto e dei dirigenti con incarico in organismi e strutture non incardinate nei dipartimenti corrispondono a quelle descritte per i dirigenti. I dirigenti di seconda fascia che prestano servizio nell'ambito degli Uffici di Gabinetto sono valutati in prima istanza dal Capo di Gabinetto e in seconda istanza dal Ministro con il supporto dell'OIV.

Il sistema di valutazione del **personale non-dirigente** si applica al personale dipendente inquadrato nella prima, seconda e terza area di cui all'articolo 6 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al Comparto Ministeri 2006-2009. Gli obiettivi di tale sistema sono:

- Fornire un input al sistema incentivante per premiare merito, impegno e produttività;

- Promuovere il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- Valorizzare competenze e capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- Diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

Così come per i dirigenti, il livello di raggiungimento degli obiettivi da parte dell'unità organizzativa di appartenenza rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato del personale. Quest'ultimo, infatti, coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa rimodulato secondo il coefficiente di presenza individuale.

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

$$P_r = p_i * P_i$$

( $P_r$  punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa,  $P_i$  peso attribuito all'obiettivo i-esimo e  $P_i$  punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo).

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

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

( $P_{r_i}$  punteggio di risultato dell'unità di personale i,  $\alpha_p$  coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale,  $P_r$  punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa).

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

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

( $P_{r_i}$  punteggio di risultato dell'unità di personale i,  $\alpha_p$  coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale e  $P_{DG}$  punteggio di risultato conseguito dalla direzione generale).  $P_{DG}$  è la media dei punteggi di risultato delle unità organizzative incardinate nella Direzione Generale.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità del personale di supporto al Capo Dipartimento è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p * P_{Dip}$$

( $P_{r_i}$  punteggio di risultato dell'unità di personale i,  $\alpha_p$  coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale i e  $P_{Dip}$  punteggio di risultato conseguito dal dipartimento).  $P_{Dip}$  è la media dei punteggi di risultato delle Direzioni Generali incardinate nel Dipartimento.

Come per i dirigenti, la valutazione dei comportamenti organizzativi dei non-dirigenti confronta i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente adottati. Le categorie di comportamenti organizzativi valutate per il personale non-dirigente sono:

- Legati all'organizzazione: collaborazione interfunzionale e flessibilità;
- Trasversali di relazione: gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- Trasversali di realizzazione: tempestività e accuratezza;
- Professionali: sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi.

A ciascuna articolazione delle quattro tipologie di comportamenti organizzativi è associato un descrittore. A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione e cinque differenti punteggi (Tabella 3.17, **Fonte:** Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione del Personale

Tabella 3.18, Fonte: Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione del Personale

Tabella 3.19, Fonte: Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione del Personale

Tabella 3.20). In particolare:

- Se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
- Se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;
- Se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 1,5;
- Se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
- Se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.

**Tabella 3.19: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi legati all'organizzazione**

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione: il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> </ul>

		anche in presenza di mutamenti organizzativi	<p>situazioni non complesse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
--	--	--	---	---

Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale, p. 13.

**Tabella 3.20: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi trasversali di relazione**

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione: il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
	Gestione della relazione	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>

Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale, p. 14.

**Tabella 3.21: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi trasversali di realizzazione**

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione: il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>



			superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.	
	<b>Accuratezza</b>	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>

Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale, p. 14.

**Tabella 3.22: Descrittori, criteri di valutazione e punteggio delle articolazioni dei comportamenti organizzativi professionali**

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione: il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
<b>PROFESSIONALI</b>	<b>Sviluppo e condivisione della conoscenza</b>	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>
	<b>Analisi e soluzione dei problemi</b>	E' 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quasi mai o raramente.</li> <li>• A volte, soprattutto in situazioni non complesse.</li> <li>• Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario.</li> <li>• Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5</li> <li>• 1,0</li> <li>• 1,5</li> <li>• 2,0</li> <li>• 2,5</li> </ul>

			altri colleghi.	
--	--	--	-----------------	--

Fonte: Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale, p. 15.

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori e non può dunque superare i 25 punti

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale ( $P_{Tot_i}$ ) è pari alla somma del punteggio di risultato ( $P_{r_i}$ ) e del punteggio dei comportamenti organizzativi ( $P_{c_i}$ ):

$$P_{Tot_i} = P_{r_i} + P_{c_i}$$

Il processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

Gli attori di tale processo sono:

- Il responsabile dell'unità organizzativa in qualità di valutatore;
- Ciascuna unità di personale in qualità di valutato;
- Il dirigente generale sovraordinato in qualità di valutatore di seconda istanza.

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce, d'intesa con i valutati, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo tenendo conto delle attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Le proposte, risultanti da apposito verbale, si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati. Nel verbale sono riportati gli eventuali motivi di dissenso.

Il valutatore presenta le proposte al dirigente di prima fascia e le condivide con quest'ultimo entro la fine del mese di ottobre, fissando i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo Dipartimento procedendo, in particolare:

- Alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- All'individuazione di eventuali obiettivi trasversali ad altre unità organizzative;
- All'eventuale definizione di obiettivi nuovi e/o suscettibili di variazione da negoziare con i proponenti;
- Alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i capi dipartimento ed i dirigenti di prima fascia, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva Ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, il capo Dipartimento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del Decreto Dipartimentale, i dirigenti di prima fascia emanano la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i capi dipartimento effettuano trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema per il controllo di gestione, i dati necessari ed informandone il personale coinvolto.

Il monitoraggio in corso di esercizio rileva la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. Alla fine dei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale per approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 28 gennaio, il responsabile dell'unità organizzativa, il direttore generale e il capo dipartimento effettuano la valutazione finale, rilevando, dai sistemi informatici:

- Per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti;
- Per ciascun valutato il coefficiente di presenza.

Il valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati in Tabella 3.17, Tabella 3.20, Tabella 3.21 e

Tabella 3.22 e tenendo anche conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui tra valutatori e valutati, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi. Il valutato ha un massimo di dieci giorni lavorativi per contestare la valutazione ricevuta e dare inizio all'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, compila la graduatoria delle valutazioni individuali e distribuisce il personale nelle fasce di rendimento.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può chiedere un'udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione Generale del Personale e degli Affari Generali, per avviare, quando i vincoli di finanza pubblica lo consentiranno, la procedura di erogazione della retribuzione di risultato. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

In ottemperanza a quanto previsto dal D. lgs. 150/2009, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità riporta che il Ministero pubblica già sul proprio sito istituzionale la seguente documentazione, tra altre informazioni:

- Curriculum vitae dei dirigenti e loro recapiti d'ufficio;
- Prospetto delle retribuzioni contrattuali dei dirigenti;
- Tassi di assenza del personale e presenza del personale in ciascun ufficio ministeriale, aggiornati mensilmente ;
- Ruolo di anzianità del personale Agricoltura e I.C.Q.R.F., con relativo elenco;
- Determinazione delle Posizioni Organizzative per il 2010

La Direzione Generale dei Servizi Amministrativi del Ministero è responsabile della pubblicazione della pubblicazione dei dati.

### 3.7 Retribuzione e premi

La retribuzione del personale della PA è determinata dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Con riferimento al personale di **area dirigenziale**, il D. lgs. 165/2001, riformato dall'art. 45 del D. lgs. 150/2009, stabilisce che il trattamento accessorio collegato ai risultati deve costituire almeno il 30% della retribuzione complessiva al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi. Si tratta di un valore a tendere, che orienterà i prossimi rinnovi contrattuali, dove le risorse aggiuntive verranno collocate sulla retribuzione accessoria, invece che sul tabellare.

Per gli incarichi di **uffici dirigenziali di livello generale** è stabilito il trattamento economico fondamentale, assumendo come parametri di base i valori economici massimi contemplati dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, e sono determinati gli istituti del trattamento economico accessorio, collegato al livello di responsabilità attribuito con l'incarico di funzione ed ai risultati conseguiti nell'attività amministrativa e di gestione, ed i relativi importi.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione del **trattamento accessorio**, il D. lgs. 150/2009 prevede che le amministrazioni distribuiscano i premi e gli incentivi in maniera selettiva, sulla base degli esiti della valutazione. In particolare, l'art. 19 stabilisce che alle tre fasce di merito costruite sulla base della distribuzione forzata delle valutazioni corrisponda una distribuzione delle risorse finalizzata a differenziare l'ammontare percepito tra le tre fasce. Lo stesso principio è valido sia per la retribuzione di risultato del comparto dirigenziale, sia per la produttività delle aree. L'intesa del 4 febbraio 2011 sterilizza il presente dispositivo e dispone che la distribuzione selettiva del trattamento accessorio si limita alle risorse aggiuntive che si renderanno disponibili in sede di contrattazione nazionale.

Il D. lgs. 150/2009 introduce **altri premi economici** che articolano le politiche retributive degli enti:

- Bonus annuale delle eccellenze per il personale dirigenziale e non-dirigenziale che si è collocato nella fascia di merito nelle rispettive graduatorie assegnato a non più del 5% del personale;
- Premio annuale per l'innovazione di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun dipendente premiato, assegnato dall'Organismo Indipendente di Valutazione 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;
- Premio per l'efficienza: i due terzi del 30% dei risparmi sui costi di funzionamento possono essere destinati a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto; il restante un terzo può incrementare le somme disponibili per la contrattazione.

Per quanto riguarda i **passaggi orizzontali** il D. lgs. 150/2009 stabilisce che siano ancorati agli esiti del sistema di valutazione delle performance individuali e che debbano essere attribuite in maniera selettiva. In particolare, la collocazione nella fascia di merito alta per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione dei passaggi orizzontali.

## **Bibliografia e sitografia**

Accordo integrativo con le organizzazioni sindacali a livello nazionale per la determinazione dei contenuti economici del fondo unico di amministrazione area lavoro e previdenza sociale e area solidarietà sociale - anno 2009, sottoscritto il 21 luglio 2010.

Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche. Delibera del 10 Novembre 2010, n. 114. Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del sistema di misurazione valutazione della performance.

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165. "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche". Testo vigente come modificato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Decreto 2011, n.1. Presidenza del Consiglio dei Ministri e Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. "Concorso pubblico, per esami, per l'ammissione di centoquarantasei allievi al corso-concorso selettivo di formazione dirigenziale per il reclutamento di centotredici dirigenti nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici".

Legge 4 marzo 2009, n. 15. "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti"

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Organismo indipendente di misurazione della performance. Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione del Personale.

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Organismo indipendente di misurazione della performance. Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione dei Dirigenti.

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Organismo indipendente di misurazione della performance. Manuale Operativo per il Sistema di Valutazione dei Dirigenti Preposti ai Centri di Responsabilità Amministrativa.

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Piano della Performance 2011-2013.

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013. 31 gennaio 2011.

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Organismo indipendente di misurazione della

performance. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Tredicesimo rapporto annuale sulla formazione nella PA (28 maggio 2010). Ultima consultazione: Novembre 2011.

Conto annuale del personale. Novembre 2011. [www.contoannuale.tesoro.it](http://www.contoannuale.tesoro.it)

Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Novembre 2011. [www.politicheagricole.it](http://www.politicheagricole.it)