



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

SISTEMA DI VALUTAZIONE FUNZIONARI DI GARA DI CUI AL D.M. 11930 DEL 23 FEBBRAIO 2015



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Indice del Documento

1	GLOSSARIO.....	4
2	SCOPO DEL DOCUMENTO.....	5
3	BREVE PREMessa GENERALE SUI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
3.1	MODELLO DI VALUTAZIONE VS. SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	7
4	MODELLO DI VALUTAZIONE	9
4.1	AHP.....	9
4.2	IL MODELLO	9
4.2.1	<i>L'obiettivo</i>	<i>10</i>
4.2.2	<i>I criteri e la pesatura</i>	<i>11</i>
4.2.3	<i>I parametri e la pesatura</i>	<i>13</i>
4.2.4	<i>Le scale di valutazione</i>	<i>21</i>
4.2.5	<i>Esempio di utilizzo del modello e delle scale di valutazione</i>	<i>25</i>
5	LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	28
5.1	FASE 1- FASE INFORMAZIONE	29
5.2	FASE 2 – FASE VALUTAZIONE	29
5.2.1	<i>I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance.....</i>	<i>29</i>
5.2.2	<i>Criteri per la concreta individuazione dei valutatori</i>	<i>30</i>
5.2.3	<i>Legittimità della procedura</i>	<i>31</i>
5.2.4	<i>Equità di giudizio.....</i>	<i>31</i>
5.2.5	<i>Procedura di valutazione</i>	<i>31</i>
5.2.6	<i>Valutazione dei valutatori e del coordinatore.....</i>	<i>32</i>
5.3	FASE 4 – FASE COMUNICAZIONE	33
5.4	FASE 5 – FASE CONCILIAZIONE	33
5.4.1	<i>Procedura di appello</i>	<i>33</i>
5.5	FASE 4 – FASE RATIFICA.....	34
6	ASPETTI DI PUBBLICITÀ E TRASPARENZA	35
7	APPLICAZIONE TRANSITORIA	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
8	LE MODALITÀ DI MODIFICA DEL MODELLO E DEL PROCESSO	36
8.1	MODIFICA DEL MODELLO DI VALUTAZIONE.....	36
8.2	MODIFICA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	36
9	APPENDICE A – SINTESI DEI GIUDIZI	38
10	APPENDICE B – VERIFICA DI ASSENZA DI SITUAZIONI ANOMALE	39
10.1	INTERVALLO DI CONFIDENZA	39



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

10.1.1	Situazioni possibili.....	39
11	INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE	42
12	RIFERIMENTI E BIBLIOGRAFIA	43



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

1 Glossario

DG	<i>Direzioni Generali</i>
DIQPAI	<i>Dipartimento delle politiche competitive, della qualità agroalimentare, ippiche e della pesca</i>
MiPAAF	<i>Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali</i>
Sistema	<i>Sistema di valutazione delle Performance dato come l'unione di tre elementi il modello, il processo ed il sistema incentivante</i>
Processo	<i>La sequenza di attività che portano alla valutazione del soggetto</i>
Rappresentante	<i>Il rappresentante dell'Amministrazione</i>
Modello	<i>L'insieme di criteri, parametri e scale di valutazione che sono utilizzati per associare ad un soggetto una valutazione</i>
Commissione	<i>Commissione prevista dall'art. 16 del "Registro dei funzionari di gara e dei veterinari addetti al controllo e disciplina delle corse ippiche e delle manifestazioni del cavallo da sella organizzate dal Mi.P.A.A.F. ai sensi dell'art. 2, comma 1, del D.Lgs. n. 449/1999 e successive modifiche ed integrazioni" decreto del Ministro n. 11930 del 23 febbraio 2015, pubblicato nella G.U.n° 69 del 24 marzo 2015</i>
Collegio	<i>Il collegio di valutazione composto da tre membri valutatori con diritto di voto ed un membro dell'Amministrazione che funge da Rappresentante</i>
PEC	<i>Posta Elettronica Certificata</i>



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

2 Scopo del documento

Lo scopo del documento è quello di descrivere le linee guida e le procedure da seguire per la valutazione dei funzionari di gara di cui al decreto del Ministro n. 11930 del 23 febbraio 2015, pubblicato nella G.U.n° 69 del 24 marzo 2015.

La struttura del documento si articola nei seguenti capitoli:

Capitolo 3 Breve premessa generale sui sistemi di valutazione della performance: il capitolo espone una carrellata che, senza pretesa di esaustività, vuole introdurre il lettore digiuno su queste tematiche alle specificità dei diversi sistemi e far comprendere gli aspetti qualificanti di ogni sistema.

Capitolo 4 Modello di valutazione: il capitolo espone le caratteristiche del modello di valutazione definito descrivendo, in maniera succinta, sia il metodo matematico AHP sia l'obiettivo, i criteri ed i parametri di valutazione del modello.

Capitolo 5 Le fasi del processo di valutazione: in questo capitolo vengono dati i dettagli delle singole fasi con descrizione puntuale della procedura che viene seguita durante la valutazione effettuata dal Collegio.

Capitolo 6 Aspetti di pubblicità e trasparenza: in questo capitolo sono definiti tutti i contenuti oggetto di pubblicazione per la necessaria trasparenza di gestione.

Capitolo **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata. Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**: vengono indicate le scadenze per l'applicazione transitoria del sistema di valutazione per l'anno 2015 fino all'entrata in regime definitiva a far data da gennaio 2016.

Capitolo 7 Le modalità di modifica del modello e del Processo: descrive le modalità e le tempistiche per la modifica del processo e del modello di valutazione indicando i soggetti deputati e i margini relativi.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

3 Breve premessa generale sui sistemi di valutazione della performance

Il sistema di valutazione delle performance dei collaboratori è il sistema operativo dell'organizzazione avente lo scopo di far sì che per ciascun lavoratore venga espresso, periodicamente e in base a criteri omogenei, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro. Esistono, di fatto, 4 grandi famiglie di sistemi di valutazione:

- valutazione delle posizioni;
- valutazione delle prestazioni;
- valutazione delle competenze;
- valutazione del potenziale.

Sistema di Valutazione	Oggetto della Valutazione	Obiettivi	Istituti contrattuali
Valutazione della prestazione	Ciò che il valutato fa e come lo fa;	Efficienza Verifica il raggiungimento degli obiettivi e l'adeguatezza dei comportamenti	<ul style="list-style-type: none">• Produttività individuale e collettiva• Progressione orizzontale• Progressione verticale• Retribuzione di risultato di Dirigenti e titolari di Posizioni Organizzative
Valutazione della Posizione	Quello che si deve fare e come;	Definire il sistema dei ruoli Valuta l'importanza delle posizioni	<ul style="list-style-type: none">• Attribuzione delle Posizioni organizzative• Attribuzione della retribuzione di Posizione dirigenziale
Valutazione delle competenze	Competenze presenti rispetto a quelle desiderate	Sviluppo del personale	<ul style="list-style-type: none">• Progressione orizzontale
Valutazione del potenziale	Ciò che il valutato potrebbe	Pianificazione del personale Valuta le caratteristiche del	<ul style="list-style-type: none">• Progressione verticale



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Sistema di Valutazione	Oggetto della Valutazione	Obiettivi	Istituti contrattuali
	fare	personale in relazione al cambiamento di ruolo	

Nel caso specifico dei funzionari di gara, il sistema di valutazione adottato dall'Amministrazione per i funzionari di gara di cui al D.M. 11930 del 23 febbraio 2015 è quello che prevede la valutazione delle competenze, in quanto maggiormente confacente alle caratteristiche delle attività degli addetti al controllo della disciplina delle corse.

3.1 Modello di valutazione vs. sistema di valutazione

Prima di procedere all'illustrazione del sistema di valutazione adottato è opportuno specificare che un tale sistema è composto di tre elementi fondamentali:

- Un modello di valutazione (cosa si valuta e come);
- Un processo di valutazione (chi in che modo);
- Un rapporto tra la graduatoria e gli elementi premiali (o effetti retributivi).

E', inoltre, opportuno tenere presente che i sistemi di valutazione delle performance devono considerare gli aspetti di equità percepita dal valutato.

- Equità Procedurale di sistema;
- Equità Procedurale del valutatore;
- Equità di interazione;
- Equità distributiva.

L'adozione di un modello di valutazione da parte della Commissione favorisce una maggiore equità percepita nei primi due aspetti, in quanto limita la soggettività della valutazione sia dal punto di vista delle caratteristiche oggetto di valutazione - specificate attraverso la socializzazione nel modello con i criteri/parametri - sia del punto di vista del valore attribuito al giudizio dato sul



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

singolo parametro - attraverso le scale di valutazione - in cui ad ogni livello è stato dato un valore preciso e, quindi, restringendo il grado di interpretabilità del giudizio dato dal valutatore.

L'ulteriore elemento che limita la discrezionalità è la definizione per i parametri e la scala di valutazione di descrittori precisi che limitano lo spazio interpretativo dei valutatori e consentono la possibilità di riscontri oggettivi anche e soprattutto in fase di conciliazione.

L'adozione di un processo dettagliato, invece, ha come obiettivo quello di garantire la legittimità della procedura – stabilendo attività con tempi e modalità definite – in modo da rendere meno discrezionale l'operato del valutatore, sia come singolo sia nell'interazione con gli altri membri del Collegio ed offrendo al valutato una possibilità di interazione più circostanziata e trasparente.

L'aspetto relativo all'Equità distributiva sarà oggetto di successivi interventi da parte dell'Amministrazione.



4 Modello di valutazione

4.1 AHP

Il processo analitico gerarchico AHP è un processo basato su una teoria matematica (vedi [5] e [6]) che consente di ottenere una scala di valutazione in tutte quelle situazioni per cui non esiste a priori una grandezza fisica da valutare quantitativamente (i.e. lunghezza, peso ecc.) né un dispositivo che possa restituire un valore con un'unità di misura convenzionale (i.e. metro, kg ecc.).

Il processo prevede la definizione di:

- un obiettivo della valutazione;
- i criteri da soddisfare per considerare raggiunto l'obiettivo della valutazione dell'ente valutato;
- i parametri sottesi ai criteri che indicano la soddisfazione di questi.

Il metodo prevede che gli elementi dell'elenco precedente siano definiti attraverso un processo di socializzazione di questi con gli "esperti" della materia in modo da tenere in considerazione e includere nel modello risultante tutta la conoscenza (anche e soprattutto implicita) che è recuperabile.

Si parte con la definizione chiara della valutazione che si vuole effettuare in forma di un obiettivo esplicitato verbalmente. Sulla base di quest'obiettivo vengono poi definiti i criteri, ponderati tra di loro, che determinano se l'obiettivo è stato conseguito o meno da parte dell'ente. L'ulteriore livello di raffinamento del modello prevede la definizione, per ogni criterio, dei parametri (e sottostanti eventuali indicatori) – anche questi ponderati tra di loro - che mostrano quanto quel criterio sia stato soddisfatto o meno dal soggetto (o in generale ente) valutato.

4.2 Il modello

Il modello di valutazione, proposto dalla Commissione e basato sul sistema AHP, prevede, coerentemente con quanto sopra esposto, che la valutazione abbia:

- un obiettivo;
- quattro (4) criteri di riferimento;
- quindici (15) parametri sottostanti ai criteri.



Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali

Una rappresentazione grafica del modello definito è data nella Figura 1.

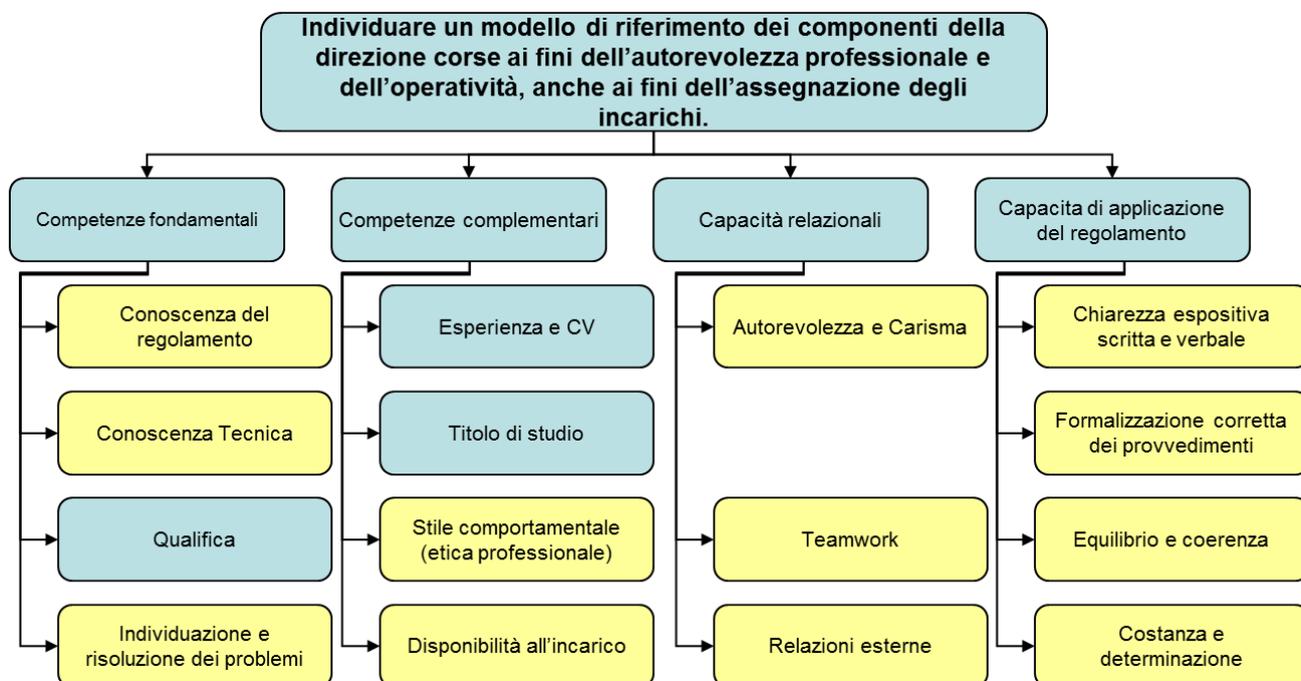


Figura 1 – Modello di valutazione

Nei paragrafi seguenti viene data puntuale descrizione dei descrittori di ogni singolo elemento del modello (Obiettivo, Criteri e Parametri).

4.2.1 L'obiettivo

L'obiettivo è l'elemento cardine rispetto al quale è stato costruito tutto il modello di valutazione. Nello specifico l'obiettivo del modello è:

“Individuare un modello di riferimento dei componenti della Direzione corse ai fini dell'autorevolezza professionale e dell'operatività, introducendo elementi obiettivi per l'assegnazione degli incarichi.”

In quest'ottica i valutatori esaminano le competenze del soggetto per capire quanto esso rispecchi il modello di riferimento individuato.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

4.2.2 I criteri e la pesatura

I criteri rappresentano le macro aree di valutazione su cui è possibile prevedere miglioramenti per il conseguimento dell'obiettivo. Il modello proposto dalla Commissione prevede appunto quattro (4) criteri:

- Competenze Fondamentali;
- Competenze complementari;
- Capacità relazionali;
- Capacità di applicazione del regolamento.

Competenze fondamentali

“Le competenze fondamentali sono quelle senza le quali non è possibile svolgere le funzioni di componenti della Direzione corse”.

Evidenze oggettive – di tipo documentale o di altra forma - per la valutazione dei parametri collegati al criterio possono essere a titolo di esempio e senza la pretesa di esaustività le seguenti:

- questionari e/o elaborati svolti durante i corsi di aggiornamento;
- giudizi effettuati dai soggetti, gerarchicamente sovraordinati nell'ambito della Direzione corse, con cui si è collaborato in occasione della disputa di convegni di corse in ippodromo;
- provvedimenti assunti dall'Amministrazione a censura di decisioni e/o comportamenti non in linea con il dettato regolamentare;
- elementi di valutazioni offerti all'Amministrazione da parte del Coordinatore Direzioni corse incaricato.

Il Collegio ha facoltà di richiedere all'Amministrazione ogni altra evidenza ritenuta utile per una migliore valutazione.

Competenze complementari

“Le competenze complementari sono quelle che migliorano l'azione dell'addetto rendendola maggiormente efficace”.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Evidenze documentali per la valutazione dei parametri collegati al criterio possono essere a titolo di esempio e senza la pretesa di esaustività le seguenti:

- documentazione attestante il numero delle indisponibilità a svolgere l'incarico conferito in sede di nomina e la rispettiva percentuale rispetto alle giornate di funzione assegnate;
- documenti attestanti la disponibilità del soggetto a sostituire il giudice di gara assente, con indicazione specifica delle giornate in cui si è reso disponibile anche nei casi in cui non era indicato come sostituto nel provvedimento di nomina;
- atti da cui si evince la presenza puntuale in ippodromo;
- documenti che attestano la regolare sottoscrizione delle relazioni ufficiali al termine del convegno di corse;
- giudizi di Presidenti e/o Starter con cui si è collaborato in seno alle Direzioni corse relativi allo stile comportamentale;

Capacità Relazionali

“Capacità di interagire in maniera ottimale rispetto al contesto in cui si opera.”

Capacità di applicazione del Regolamento

“Capacità di far rispettare le norme formali e le disposizioni regolamentari in maniera uniforme rispetto al contesto”.

I criteri identificati sono stati “pesati” dagli esperti, separatamente per il trotto ed il galoppo per ogni figura della Direzione corse, secondo il metodo del confronto a coppie e con la verifica di coerenza di giudizio (vedi [5], [6] e [7]).

In questo modo si è determinata la valenza di ciascun criterio rispetto all’obiettivo individuato in precedenza.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Criterio	Commissario	Membro di Giuria	Presidente	Starter
C1. Competenze fondamentali	35,53716%	35,11719%	37,45487%	34,98931%
C2. Competenze Complementari	32,25529%	23,06472%	15,72799%	11,70753%
C3. Capacità Relazionali	22,99672%	20,86648%	8,80446%	16,48235%
C4. Capacità di applicazione del Regolamento	9,21082%	20,95161%	38,01269%	36,82081%

Tabella 1 – Pesature dei criteri per il trotto

Criterio	Commissario	Funziionario	Starter
C1. Competenze fondamentali	49,14457%	14,99530%	25,36210%
C2. Competenze Complementari	5,94537%	14,75551%	15,15587%
C3. Capacità Relazionali	21,58827%	39,29974%	49,39313%
C4. Capacità di applicazione del Regolamento	23,32179%	30,94945%	10,08890%

Tabella 2 – Pesature dei criteri per il galoppo

4.2.3 I parametri e la pesatura

Per il modello di valutazione prescelto sono stati definiti i parametri sottostanti, come illustrato in Figura 1, che identificano le specifiche aree su cui viene effettuata la valutazione e che realizzano la soddisfazione dei criteri definiti. Nella Tabella 3 sono riportati i corrispondenti descrittori semantici per un'interpretazione univoca dei parametri che aiutino i valutatori a focalizzarsi sulle stesse tematiche in fase di valutazione ed evitare un differente approccio alla valutazione (c.d. "framing"¹)

¹ La tendenza delle persone a dare una interpretazione diversa alle cose.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Criterio di competenza	Parametro	Descrittore del Parametro
Competenze fondamentali	Conoscenza del Regolamento	Padronanza del complesso delle norme regolamentari e dei relativi aggiornamenti
Competenze fondamentali	Conoscenza Tecnica	Comprovata conoscenza delle peculiarità del cavallo da corsa, delle andature e degli elementi tecnici presenti nell'evento sportivo
Competenze fondamentali	Qualifica	Valutazione dell'iter di formazione e di accesso alla qualifica di giudice di gara
Competenze fondamentali	Individuazione e risoluzione dei problemi	Atteggiamento proattivo di fronte alle situazioni potenzialmente problematiche e capacità di gestione in caso di loro occorrenza
Competenze complementari	Esperienza e CV	Valutazione degli incarichi svolti come periodo di funzione nel ruolo e Curriculum Vitae "ippico"
Competenze complementari	Titolo di studio	Titolo di studio
Competenze complementari	Stile comportamentale (etica professionale)	Quel complesso di atteggiamenti formali ed informali opportuni per il rispetto e l'assolvimento del ruolo istituzionale.
Competenze complementari	Disponibilità all'incarico	Attitudine a riconoscere l'incarico ricevuto come prioritario rispetto alle esigenze/preferenze personali o diversamente professionali
Capacità relazionali	Autorevolezza e Carisma	La dote di rappresentare, per consolidato buon operato, un punto di riferimento naturale per colleghi, collaboratori e operatori del settore



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Capacità relazionali	Teamwork	Capacità di interagire con le diverse posizioni, confrontarsi con le diverse opinioni e trovare una sintesi costruttiva
Capacità relazionali	Relazioni esterne	Capacità di gestire le relazioni esterne nell'interesse particolare del sistema del controllo disciplinare delle corse e generale dell'Amministrazione
Capacità di applicazione del Regolamento	Chiarezza espositiva scritta e verbale	Capacità di rappresentare verbalmente e/o per iscritto in modo chiaro e sintetico le ragioni sottese alle contestazioni e alle conseguenti determinazioni
Capacità di applicazione del Regolamento	Formalizzazione corretta dei provvedimenti	Capacità di assumere le determinazioni riportando in modo esauriente e dettagliato le infrazioni con corretto riferimento agli articoli, così come richiesto dai successivi passaggi del procedimento e dalle Norme di procedura disciplinare
Capacità di applicazione del Regolamento	Equilibrio e coerenza	La capacità di applicare le disposizioni regolamentari in maniera uniforme alle varie fattispecie che presentano caratteristiche simili ogni volta che queste si verificano
Capacità di applicazione del Regolamento	Costanza e determinazione	L'attitudine all'applicazione delle normative sempre con misura e con lo stesso impegno e volontà

Tabella 3 – Tabella della descrizione semantica dei parametri



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Ad ognuno di questi parametri è associato un peso locale secondo il metodo del confronto a coppie e con la verifica di coerenza di giudizio (vedi [5], [6] e [7]) che determina la valenza dei parametri tra di loro rispetto al criterio di appartenenza ed un altro globale, usato per la valutazione (cfr. § 4.2.5) (ottenuto pesando il peso locale rispetto alla valenza del criterio), che determina la valenza rispetto all'obiettivo della valutazione ottenuto come prodotto del peso locale del parametro per il peso locale del criterio. In particolare per i parametri di status, ovvero:

- Esperienza e CV;
- Qualifica.

Ai membri del Collegio di valutazione vengono poste rispettivamente le seguenti due affermazioni a cui i valutatori devono rispondere indicando il grado di condivisione attraverso le scale opportunamente predisposte (cfr. § 4.2.4), ovvero

- L'esperienza ed il CV del soggetto sono elementi di valore aggiunto che offrono delle garanzie per il raggiungimento dell'obiettivo;
- L'iter di qualifica del soggetto garantisce il necessario standard di conoscenza del Regolamento per lo svolgimento del compito assegnato.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Parametri	Commissario		Membro di Giuria		Presidente		Starter	
	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale
C1,1 - Regolamento	18,38%	6,53%	36,10%	12,68%	40,75%	15,26%	27,51%	9,63%
C1,2 - Tecnica	31,06%	11,04%	34,64%	12,16%	39,37%	14,75%	25,33%	8,86%
C1,3 - Qualifica	10,35%	3,68%	14,53%	5,10%	6,15%	2,30%	8,93%	3,13%
C1,4 - Problem Solving	40,21%	14,29%	14,73%	5,17%	13,73%	5,14%	38,23%	13,38%
C2,1 - Esperienza e CV	35,17%	11,34%	47,20%	10,89%	39,77%	6,25%	37,12%	4,35%
C2,2 - Titolo di studio	9,56%	3,08%	10,58%	2,44%	11,53%	1,81%	11,61%	1,36%
C2,3 - Stile comportamentale	36,87%	11,89%	23,07%	5,32%	31,43%	4,94%	30,26%	3,54%
C2,4 - Disponibilità all'incarico	18,41%	5,94%	19,15%	4,42%	17,28%	2,72%	21,02%	2,46%
C3,1 - Autorevolezza e Carisma	24,48%	5,63%	31,78%	6,63%	58,96%	5,19%	51,46%	8,48%
C3,2 - Teamwork	35,68%	8,20%	41,34%	8,63%	18,68%	1,64%	11,87%	1,96%
C3,3 - Relazioni esterne	39,84%	9,16%	26,89%	5,61%	22,37%	1,97%	36,67%	6,04%
C4,1 - Chiarezza espositiva scritta e verbale	15,15%	1,39%	13,43%	2,81%	15,33%	5,83%	16,48%	6,07%



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Parametri	Commissario		Membro di Giuria		Presidente		Starter	
	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale
C4,2 - Formalizzazione corretta dei provvedimenti	8,33%	0,77%	19,39%	4,06%	15,28%	5,81%	15,69%	5,78%
C4,3 - Equilibrio e coerenza	28,60%	2,63%	35,60%	7,46%	24,70%	9,39%	39,23%	14,44%
C4,4 - Costanza e determinazione	47,93%	4,42%	31,59%	6,62%	44,70%	16,99%	28,60%	10,53%

Tabella 4 – Pesature dei parametri per il trotto per ogni singola figura della direzione corse

Parametri	Commissario		Funzionario		Starter	
	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale
C1,1 - Regolamento	31,68%	15,57%	30,07%	7,82%	17,29%	4,39%
C1,2 - Tecnica	24,80%	12,19%	26,76%	6,96%	32,27%	8,19%
C1,3 - Qualifica	7,04%	3,46%	8,53%	2,22%	9,19%	2,33%
C1,4 - Problem Solving	36,49%	17,93%	34,65%	9,01%	41,24%	10,46%



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Parametri	Commissario		Funzionario		Starter	
	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale
C2,1 - Esperienza e CV	17,31%	1,03%	16,77%	1,78%	22,99%	3,48%
C2,2 - Titolo di studio	7,86%	0,47%	9,69%	1,03%	8,90%	1,35%
C2,3 - Stile comportamentale	53,37%	3,17%	49,41%	5,24%	44,55%	6,75%
C2,4 - Disponibilità all'incarico	21,46%	1,28%	24,13%	2,56%	23,57%	3,57%
C3,1 - Autorevolezza e Carisma	59,19%	12,78%	29,21%	10,50%	59,84%	29,56%
C3,2 - Teamwork	24,69%	5,33%	49,83%	17,90%	14,67%	7,25%
C3,3 - Relazioni esterne	16,12%	3,48%	20,97%	7,53%	25,49%	12,59%
C4,1 - Chiarezza espositiva scritta e verbale	14,02%	3,27%	15,00%	4,12%	12,40%	1,25%
C4,2 - Formalizzazione corretta dei provvedimenti	17,52%	4,09%	14,76%	4,05%	12,25%	1,24%
C4,3 - Equilibrio e coerenza	35,28%	8,23%	39,30%	10,80%	41,88%	4,23%



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Parametri	Commissario		Funzionario		Starter	
	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale	Peso locale	Peso Globale
C4,4 - Costanza e determinazione	33,18%	7,74%	30,95%	8,50%	33,48%	3,38%

Tabella 5 – Pesature dei parametri per il galoppo per ogni singola figura della direzione corse



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Il risultato finale della pesatura dei criteri e dei parametri è quello di ottenere dei “profili guida” (cfr.[3] e [14]) rispetto ai quali ogni singolo soggetto viene valutato nel corso del processo di valutazione.

4.2.4 Le scale di valutazione

Le scale utilizzate nel modello sono di quattro tipi. La prima è relativa alla valutazione di una competenza dimostrata attivamente (e.g. Conoscenza del Regolamento) ed è basata su una scala di valori pentametrica.

Le altre due sono relative ai criteri che rappresentano uno status (Qualifica e CV ed esperienza) e sono basate su una scala di Likert².

L'ultima è quella del “Titolo di studio” per la quale si è fatto riferimento alla classificazione completa dei titoli di studio dell'ISTAT (ultimo aggiornamento del 2005). La scala si compone di 4 livelli di titolo di studio (se si include il dottorato di Ricerca nel 4°); qualunque titolo di studio dichiarato è presente in uno di questi livelli.

La logica delle scale è quella che la valutazione più alta corrisponde al livello 1 e quella più bassa al livello 5 (4 per il titolo di studio). Per ognuno dei livelli della scala pentametrica è previsto apposito descrittore.

Livello	Descrittore
1 - Eccezionale / Super performante	In questa categoria i soggetti hanno dimostrato eccezionale capacità nel dimostrare i valori richiesti. La competenza richiesta è stata raggiunta al di sopra delle aspettative, dimostrando competenza anche in aree non previste
2 - Supera Aspettative	Gli individui in questa categoria superano costantemente le aspettative nel valore richiesto. Tutti i requisiti sono stati soddisfatti e raggiunti al di sopra delle norme stabilite.
3 - Performante	Gli individui in questa categoria sono sempre conformi alle

² Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (tecnicamente definite item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. La somma di tali giudizi tende a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. (tratto da Wikipedia)



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

	aspettative, superati, a volte, nel rispetto dei valori organizzativi. I requisiti di prestazioni sono stati soddisfatti e gli obiettivi raggiunti.
4 - In crescita	L'individuo è in crescita e in una modalità di apprendimento in termini di competenze di lavoro. Maggiore crescita e sviluppo del ruolo è in procinto di essere realizzata.
5 - Miglioramento Richiesto	Prestazioni parzialmente inferiori alle aspettative per una piena competenza, ma alcuni elementi di buona performance sono esposti. E' realizzabile un miglioramento.

Tabella 6 – Scala pentametrica utilizzata per la valutazione dei parametri che rappresentano un comportamento attivo

Come già anticipato nel capitolo 3, i livelli di giudizio sono stati “pesati” in modo da associare ad ogni livello un corrispondente valore (compreso tra 0 ed 1) che moltiplicato per il peso globale del singolo parametro restituisce il punteggio che il valutatore ritiene di dover assegnare al soggetto valutato per quel particolare aspetto della valutazione (cfr. § 4.2.5). Nella Tabella 7 e Tabella 8 sono riportati i valori numerici di giudizio associati ad ogni singoli livello. Questi valori sono stati ottenuti con il metodo del confronto a coppie operato dalla Commissione.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Pentametrica			Likert				Titolo di studio			
Livelli di giudizio	Peso		Livelli di giudizio	Peso (Qualifica)		Peso (CV)		Livelli di giudizio	Peso	
	relativo	Norm.to		relativo	Norm.to	relativo	Norm.to		relativo	Norm.to
1 - Eccezionale/Super Performante	42,02%	100,00%	1 - Assolutamente d'accordo	45,55%	100%	40,29%	100%	1 - Livello 1	6,74%	12,54%
2 - Supera Aspettative	31,00%	73,77%	2 - Parzialmente d'accordo	30,02%	66%	27,35%	68%	2 - Livello 2	12,44%	23,15%
3 - Performante	16,24%	38,66%	3 - Ne in accordo ne in disaccordo	11,92%	26%	16,56%	41%	3 - Livello 3	27,10%	50,43%
4 - In crescita	7,17%	17,06%	4 - Parzialmente in disaccordo	8,09%	18%	9,89%	25%	4 - Livello 4	53,73%	100,00%
5 - Miglioramento richiesto	3,58%	8,51%	5 - Assolutamente in disaccordo	4,42%	10%	5,91%	15%			

Tabella 7 – Pesature delle scale di valutazione per il galoppo

Pentametrica			Likert				Titolo di studio			
Livelli di giudizio	Peso		Livelli di giudizio	Peso (Qualifica)		Peso (CV)		Livelli di giudizio	Peso	
	relativo	Norm.to		relativo	Norm.to	relativo	Norm.to		relativo	Norm.to



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

	relativo	Norm.to		relativo	Norm.to	relativo	Norm.to		relativo	Norm.to
1 - Eccezionale/Super Performante	47,28%	100,00%	1 - Assolutamente d'accordo	50,15%	100,00%	51,10%	100,00%	1 - Livello 1	6,86%	12,52%
2 - Supera Aspettative	19,58%	41,42%	2 - Parzialmente d'accordo	25,66%	51,17%	22,78%	44,58%	2 - Livello 2	12,97%	23,65%
3 - Performante	18,38%	38,87%	3 - Ne in accordo ne in disaccordo	10,54%	21,01%	12,03%	23,54%	3 - Livello 3	25,35%	46,24%
4 - In crescita	10,20%	21,58%	4 - Parzialmente in disaccordo	7,89%	15,73%	8,30%	16,25%	4 - Livello 4	54,82%	100,00%
5 - Miglioramento richiesto	4,56%	9,65%	5 - Assolutamente in disaccordo	5,75%	11,47%	5,78%	11,31%			

Tabella 8 – Pesature delle scale di valutazione per il trotto



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

4.2.5 Esempio di utilizzo del modello e delle scale di valutazione

Allo scopo di meglio comprendere il meccanismo di valutazione utilizzato con il modello sviluppato con il sistema AHP si consideri la situazione di dover valutare due soggetti (A e B) della categoria “Membro di giuria” per il trotto. Il soggetto A ha un Diploma di Laurea, mentre il soggetto B è diplomato. La valutazione avviene associando il livello di giudizio ritenuto più adeguato o definito dall’indicatore utilizzato (come nel caso del titolo di studio) ad ogni parametro del modello. Una volta fatto questo il peso globale di ogni parametro viene moltiplicato per il peso normalizzato del livello di giudizio prescelto della scala di valutazione pertinente e viene effettuata la somma di tutti i risultati. Il risultato complessivo viene moltiplicato per 10.000. Nella Tabella 9 viene illustrato il risultato della valutazione effettuato sui due soggetti. Il soggetto A ha totalizzato 4779,6 punti mentre il soggetto B ne ha totalizzati 5240,3. Dalla valutazione si desume, quindi, che il soggetto B è quello che più si è avvicinato nel periodo oggetto di valutazione al profilo di competenze ideale indicato dal modello.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Soggetto A					Soggetto B			
Parametro (A)	Livello (B)	Punteggio Parametro (C)	Punteggio livello (D)	Punteggio complessivo (C*D*10000)	Livello (E)	Punteggio Parametro (F)	Punteggio livello (G)	Punteggio complessivo (G*F*10000)
C1,1 - Regolamento	2 - Supera Aspettative	12,68%	0,4142	525,2	1 - Eccezionale/Super Performante	12,68%	1	1268,0
C1,2 - Tecnica	3 - Performante	12,16%	0,3887	472,7	3 - Performante	12,16%	0,3887	472,7
C1,3 - Qualifica	2 - Parzialmente d'accordo	5,10%	0,5117	261,0	2 - Parzialmente d'accordo	5,10%	0,5117	261,0
C1,4 - Problem Solving	3 - Performante	5,17%	0,3887	201,0	3 - Performante	5,17%	0,3887	201,0
C2,1 - Esperienza e CV	1 - Assolutamente d'accordo	10,89%	1	1089,0	1 - Assolutamente d'accordo	10,89%	1	1089,0
C2,2 - Titolo di studio	4 - Livello 4	2,44%	1	244,0	3 - Livello 3	2,44%	0,4624	112,8
C2,3 - Stile comportamentale	2 - Supera Aspettative	5,32%	0,4142	220,4	2 - Supera Aspettative	5,32%	0,4142	220,4
C2,4 - Disponibilità all'incarico	3 - Performante	4,42%	0,3887	171,8	3 - Performante	4,42%	0,3887	171,8
C3,1 - Autorevolezza e Carisma	2 - Supera Aspettative	6,63%	0,4142	274,6	2 - Supera Aspettative	6,63%	0,4142	274,6
C3,2 - Teamwork	2 - Supera Aspettative	8,63%	0,4142	357,5	3 - Performante	8,63%	0,3887	335,4



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Soggetto A					Soggetto B			
Parametro (A)	Livello (B)	Punteggio Parametro (C)	Punteggio livello (D)	Punteggio complessivo (C*D*10000)	Livello (E)	Punteggio Parametro (F)	Punteggio livello (G)	Punteggio complessivo (G*F*10000)
C3,3 - Relazioni esterne	4 - In crescita	5,61%	0,2158	121,1	4 - In crescita	5,61%	0,2158	121,1
C4,1 - Chiarezza espositiva scritta e verbale	3 - Performante	2,81%	0,3887	109,2	3 - Performante	2,81%	0,3887	109,2
C4,2 - Formalizzazione corretta dei provvedimenti	2 - Supera Aspettative	4,06%	0,4142	168,2	2 - Supera Aspettative	4,06%	0,4142	168,2
C4,3 - Equilibrio e coerenza	3 - Performante	7,46%	0,3887	290,0	4 - In crescita	7,46%	0,2158	161,0
C4,4 - Costanza e determinazione	2 - Supera Aspettative	6,62%	0,4142	274,2	2 - Supera Aspettative	6,62%	0,4142	274,2

Tabella 9 – Esempio di valutazione



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

5 Le fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione deve essere disegnato in modo da garantire al massimo l'equità procedurale di sistema e, quindi, in questo caso deve porre particolare attenzione ad aspetti come:

- la corretta informazione;
- la disponibilità all'ascolto;
- la valutazione su evidenze;
- il supporto organizzativo pre-valutazione.

Proprio con lo scopo di garantire la massima trasparenza ed attenzione agli aspetti elencati il processo adottato dalla Commissione prevede le seguenti cinque fasi:

- informazione;
- valutazione;
- comunicazione;
- conciliazione;
- ratifica.



Figura 2 – Fasi di un processo di valutazione

Ognuna delle fasi prevede, a garanzia del valutato, precise tempistiche ed operazioni da effettuare che l'Amministrazione esegue nelle modalità e nelle tempistiche richieste (vedi Tabella 10).

Fase	Attività	Data di completamento
Fase informazione	Comunicazione calendario e modalità di valutazione	31 Gennaio
Fase valutazione	Avviso selezione componenti Collegio	Entro il 31 Marzo
	Dichiarazione disponibilità	Entro il 30 Aprile
	Costituzione Collegio di valutazione	Entro il 30 Maggio
	Valutazione	Entro il 30 Settembre
Fase comunicazione		Entro il 10 Ottobre



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Fase conciliazione		Entro il 15 Dicembre
Fase ratifica		Entro il 31 Dicembre

Tabella 10 – Calendarizzazione delle Fasi

5.1 Fase 1- Fase Informazione

Durante questa fase l'Amministrazione comunica ai soggetti il calendario e le modalità della valutazione. Questo processo informativo viene completato entro il 31 Gennaio dell'anno oggetto di valutazione e nell'informativa vengono forniti:

- il Processo di valutazione seguito con le fasi che si illustrano di seguito con le modifiche eventualmente apportate;
- il Modello di valutazione con la declinazione dei criteri con le modifiche eventualmente apportate.

La comunicazione avviene mediante predisposizione di apposite sessioni di informazione e attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale del Ministero.

5.2 Fase 2 – Fase valutazione

La fase della valutazione mira a gestire le seguenti problematiche:

- scelta valutatori (criteri, incompatibilità, ecc.);
- garanzia della legittimità della procedura;
- assicurare equità di giudizio.

5.2.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Nel processo di valutazione sono identificabili i seguenti soggetti:

- Amministrazione;
- valutatori;
- valutato;
- altri soggetti valutati.

L'Amministrazione viene rappresentata dal Dirigente competente del Ministero (o da suo delegato qualificato) il quale svolge la funzione di garante della legittimità della procedura di valutazione,



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

assicurandosi che siano stati seguiti i passi procedurali descritti nel presente manuale. Il rappresentante dell'Amministrazione non partecipa alla valutazione dei soggetti.

I valutatori sono i soggetti attivi della valutazione incaricati di eseguirla seguendo le procedure di questo manuale nel rispetto di principi di integrità - previsti nel codice etico che viene loro consegnato - che vengono sottoscritti al momento dell'assegnazione dell'incarico e la violazione dei quali rappresenta una grave inadempienza alla funzione che determina la cancellazione dal Registro di cui al decreto del Ministro n. 11930 del 23 febbraio 2015, pubblicato nella G.U.n° 69 del 24 marzo 2015 .

Il valutato è il soggetto passivo della valutazione. Il valutato deve porre in essere un atteggiamento di apertura alla valutazione come strumento di crescita positiva della sua professionalità impegnandosi a collaborare costruttivamente al processo, fornendo gli elementi utili alla valutazione, laddove fosse possibile e richiesto dall'Amministrazione o nella fase di conciliazione.

Gli altri soggetti valutati sono coloro interessati alla legittimità dello svolgimento del processo di valutazione che deve essere condotto con criteri di massima trasparenza e per cui sono stabiliti i protocolli comunicativi che prevedono la pubblicazione sul sito istituzionale dei diversi documenti nel rispetto del Codice della Privacy ed elencati nel seguito.

5.2.2 Criteri per la concreta individuazione dei valutatori

I valutatori vengono scelti in base alle candidature dei soggetti che abbiano ricoperto compiti di addetto al controllo disciplinare delle corse. I criteri per l'individuazione dei valutatori sono:

- conoscenza sul piano lavorativo degli addetti al controllo disciplinare funzionanti negli ippodromi in attività;
- assenza di rapporti di parentela o affinità sino al quarto grado con i soggetti oggetto di valutazione;
- esperienze di valutazione;
- coerenza del curriculum personale con le caratteristiche del sistema di valutazione;
- competenze informatiche per la gestione on line delle attività.

I valutatori vengono scelti a seguito di dichiarazione di interesse in risposta ad apposito avviso di selezione dall'Amministrazione. I valutatori selezionati vengono aggiornati sul modello AHP e sul sistema di valutazione (modello e processo), offrendogli la possibilità di effettuare delle simulazioni per prendere confidenza con il sistema. Viene loro consegnato, inoltre, il codice etico che deve essere seguito durante e successivamente al processo di valutazione.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

5.2.3 Legittimità della procedura

La legittimità della procedura deve essere garantita dal rappresentante dell'Amministrazione, che segue le fasi descritte nel presente manuale, verbalizzando gli esiti di tutte le riunioni che vengono pubblicate sul sito istituzionale del Ministero.

Non sono considerate valide le riunioni effettuate senza la presenza del rappresentante dell'Amministrazione. Nessun componente del Collegio di valutazione può essere presente per delega.

In caso di forza maggiore che determini l'indisponibilità di uno o più valutatori, l'Amministrazione individua nel numero di tre valutatori supplenti che possono sostituire i soggetti titolari, sempre che la valutazione non abbia avuto inizio. In quest'ultimo caso, il Dirigente adotta, a suo insindacabile giudizio, i provvedimenti che ritiene opportuni per assicurare lo svolgimento della procedura di valutazione.

5.2.4 Equità di giudizio

L'equità di giudizio viene perseguita attraverso la definizione di un processo che deve mettere in luce potenziali situazioni di pregiudizio. A tale scopo il Collegio viene così composto:

- tre (3) soggetti valutatori scelti come descritto nel §5.2.2;
- un (1) soggetto valutatore aggiunto per la fase di valutazione dei valutatori e/o del Coordinatore delle Direzioni corse;
- un (1) rappresentante dell'Amministrazione.

Quest'ultimo non interviene nella valutazione né direttamente né indirettamente, limitandosi a curare l'analisi statistica delle valutazioni compiute, al fine di identificare eventuali differenze sensibili che potrebbero celare situazioni di pregiudizio.

Il ruolo del soggetto valutatore aggiunto è svolto dalla figura del Coordinatore delle Direzione corse (ove presente tale figura) o da un ulteriore soggetto selezionato tra i candidati durante la fase di selezione dei componenti del Collegio.

5.2.5 Procedura di valutazione

La procedura di valutazione che deve essere seguita è descritta nei punti seguenti:

- 1) insediamento del Collegio presieduto dal rappresentante dell'Amministrazione;
- 2) lettura del codice etico da osservare durante la valutazione;
- 3) sorteggio della categoria da valutare (e.g. Presidenti di giuria ecc);
 - 3.a) viene sorteggiato il primo soggetto da valutare associato dal Presidente del Collegio ad un codice numerico su una scheda, che non viene consegnata ai valutatori;



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

- 3.b) ogni valutatore esprime il proprio giudizio su apposito modulo, in maniera segreta e senza confrontarsi con gli altri valutatori, sulla base dei criteri, della proprie osservazioni nel periodo da valutare del soggetto e delle eventuali evidenze documentali messe a disposizione dell'Amministrazione;
- 3.c) terminata la valutazione il Presidente del Collegio ritira il modulo di valutazione ,apponendovi il codice di cui al passo 3.a), il quale non può essere oggetto in questa fase di ulteriore modifica neanche su richiesta del valutatore medesimo.
- 3.d) vengono ripetuti i passi dal punto 3.a) al punto 3.c) fino ad esaurimento dei soggetti facenti parte della categoria sorteggiata;
- 4) Esecuzione dei fasi sopraindicate a partire dal numero 3) fino ad esaurimento delle categorie da valutare,
- 5) Verifica di confidenza delle valutazioni e delle ipotesi di “valutazione identica”³;
- 5.a) Effettuazione del test di confidenza descritto al § 9 per ogni soggetto valutato: in caso di esito negativo del test il Presidente del Collegio specifica in quale situazione ci si è venuti a trovare e si procede al passo successivo;
- 5.b) si procede ad una disamina più dettagliata del valutato ed ad una nuova e definitiva valutazione consegnando un nuovo modulo di valutazione procedendo secondo i passi descritti dal punto 3.b) fino al punto 3.c);
- 5.c) il punteggio finale si ottiene con il metodo della media geometrica (vedi § 8);
- 5.d) Nel caso di valutazione identica si ripetono i passi da 5.b) a 5.c)
- 6) Esaurita la procedura, il Presidente del Collegio redige apposito processo verbale nel quale specificare dettagliatamente eventuali casi in cui è stato necessario una disamina di cui al punto 5.a), indicando le valutazioni secondo quanto descritto al § 9. In questi casi al processo verbale devono essere allegate le dichiarazioni dei valutatori a sostegno delle loro valutazioni complessive, con motivazione delle ragioni di divergenza.

5.2.6 Valutazione dei valutatori e del coordinatore

La valutazione del giudice di gara che svolge funzioni di Coordinatore delle Direzioni corse viene effettuata secondo le medesime modalità dei valutati, procedendo secondo i passi dal punto 3.a) al punto 3.c).

La valutazione del giudice di gara che svolge funzioni di valutatore, prevista dagli articoli precedenti, viene svolta dagli altri due valutatori e dal valutatore aggiunto (cfr. 5.2.4), al quale si applicano tutte le disposizioni

³ La valutazione identica consiste, per ogni commissario, nella valutazione per cui sia il punteggio globale , sia il punteggio sulle singole componenti è uguale.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

previste dal presente manuale ai valutatori per lo svolgimento delle attività in seno alla Collegio di cui al paragrafo 5.2.4.

5.3 Fase 4 – Fase comunicazione

Al termine della fase di valutazione viene stilata una graduatoria temporanea che viene pubblicata sul sito istituzionale per Pubblicità legale comprensiva solo delle seguenti informazioni (per singolo soggetto):

- Nome;
- Cognome;
- Punteggio complessivo della valutazione.

Il soggetto valutato può fare richiesta, tramite PEC, della scheda con il dettaglio delle valutazioni e delle evidenze portate all'attenzione del Collegio dei valutatori per il suo caso specifico.

L'Amministrazione ha dieci (10) giorni lavorativi per l'invio di quanto richiesto sempre tramite PEC all'indirizzo indicato nell'istanza dal valutato.

5.4 Fase 5 – Fase conciliazione

La fase della conciliazione porta come tematiche da gestire le seguenti:

- come garantire il diritto di appello;
- come valutare le richieste;
- come modificare/confermare i giudizi.

5.4.1 Procedura di appello

Il diritto di appello avverso la valutazione viene garantita attraverso la possibilità riconosciuta al funzionario di gara di presentare un ricorso scritto entro il 10 Novembre sull'esito del percorso valutativo che deve essere motivato, a pena di inammissibilità, con l'indicazione di:

- aspetti della valutazione che si intendono impugnare;
- modifiche che vengono richieste con evidenze a supporto;
- circostanze da cui deriva la distorsione del giudizio e della loro rilevanza ai fini della valutazione impugnata.

Non sono, altresì, ammissibili impugnazioni fondate su doglianze comparative rispetto a valutazioni fatte nei riguardi di altri addetti al controllo disciplinare delle corse. Non sono ammissibili impugnazioni collettive, neanche proposte da associazioni di categoria o qualsivoglia raggruppamento di due o più soggetti valutati.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Il ricorso è oggetto di esame entro 15 giorni dalla presentazione da parte del Dirigente delegato che ne dispone l'ammissibilità parziale o totale oppure l'inammissibilità.

Nel caso in cui il ricorso sia dichiarato ammissibile, l'appellante è convocato entro dieci giorni avanti al dirigente medesimo per la trattazione del ricorso. La data della discussione non è differibile. La parte può essere presente anche per delega.

Il dirigente, subito dopo la discussione, o se questa non vi è stata per assenza del ricorrente, delibera la decisione, che, qualora ne ricorrano motivi, può essere rinviata di non oltre dieci giorni.

La decisione del dirigente, che non è ricorribile, può respingere il ricorso, confermando il giudizio, oppure accoglierlo totalmente o parzialmente con contestuale riformulazione della valutazione.

5.5 Fase 4 – Fase ratifica

Terminata la fase di conciliazione viene comunicata la graduatoria definitiva attraverso provvedimento e pubblicata sul sito istituzionale dell'Amministrazione.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

6 Aspetti di pubblicità e trasparenza

Il d.lgs. 33/2013 riguardante il “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” all’art. 1 statuisce come la “*trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche*” e come essa sia (art. 2 di [16]) “*condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino*”.

Per tale motivo si provvede alla pubblicazione, nel rispetto delle Linee guida del Garante della Privacy relative alla pubblicazioni di informazioni via web, in apposite sezioni del sito istituzionale della seguente documentazione anche se per alcuni non è richiesto né ai fini della trasparenza Amministrativa né ai fini di pubblicità legale:

- Calendarizzazione annuale delle fasi del processo di valutazione;
- Manuale del sistema di valutazione;
- Processi verbali delle riunioni sia dei tavoli di aggiornamento/modifica del sistema di valutazione;
- Processi verbali delle sessioni di valutazione;
- Valutazioni definitive;
- Elenco ricorsi presentati con relativo esito finale.



7 Le modalità di modifica del modello e del Processo

7.1 Modifica del modello di valutazione

Il modello AHP pone le sue fondamenta sul meccanismo della socializzazione del modello con gli esperti della materia sulla quale è necessario prendere una decisione o per definire una scala di misura che consenta di prendere tale decisione.

Quello che è fondamentale per il modello è comprendere come la “*misurazione di elementi intangibili può avvenire solo attraverso il giudizio di esperti e relativamente agli obiettivi di interesse in una situazione particolare.*” (cfr. prefazione di [15]).

Risulta quindi evidente che nel caso si debba modificare il modello qui presentato si dovrà formare un tavolo di “esperti” in rappresentanza delle diverse associazioni di categoria. A tale tavolo deve essere inoltre presente un rappresentante dell’Amministrazione.

La tempistica di verifica di applicazione del processo e del modello deve essere non superiore a tre (3) anni a partire dall’anno di entrata a regime del sistema (i.e. 2016). Al termine del periodo l’Amministrazione, sentite le associazioni di categoria, decide in merito alla convocazione del tavolo. In caso di convocazione è necessario che sia, comunque, presente un coordinatore dei lavori preparato sul modello AHP.

L’amministrazione avrà cura in caso di convocazione del tavolo e prima della sua costituzione di realizzare apposita consultazione pubblica per raccogliere elementi utili da portare nella discussione durante i lavori di modifica del modello.

In ogni caso il modello sarà adottato, anche in assenza di modifiche, con apposito provvedimento.

7.2 Modifica del processo di valutazione

Il processo di valutazione avrà lo stesso periodo di validità del modello (i.e. tre anni) salvo che sarà comunque possibile applicare modifiche ai seguenti aspetti anche in corso del periodo di validità:

- Criteri per l’individuazione dei valutatori;
- Elementi della Procedura di appello;
- Aspetti connessi alla valutazione dei valutatori;



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

- Aspetti di pubblicità e trasparenza.

Le modifiche saranno a totale carico e responsabilità dell'Amministrazione la quale avrà cura di realizzare apposita consultazione pubblica per l'acquisizione di elementi utili per le valutazioni di merito.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

8 Appendice A – Sintesi dei giudizi

I giudizi dei membri del Collegio devono essere aggregati per ottenere il punteggio complessivo finale. La funzione di aggregazione prescelta è quella della media geometrica (cfr.[12]) che rispetta i principi di:

- **Separabilità:** E' possibile separare e valutare l'influenza dei singoli giudizi sul risultato finale (i.e. $Z = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n z_i$);
- **Unanimità:** nel caso in cui i membri del collegio diano al stessa valutazione il risultato finale della sintesi sarà il giudizio espresso dai membri del collegio (i.e. $Z = z_i$);
- **Omogeneità:** nel caso in cui un soggetto venga valutato u volte superiore ad un precedente i.e. $z = u \cdot v$) allora la sintesi dei giudizi sarà u volte quella del precedente (i.e. $Z = u \cdot z$);
- **Potenza:** nel caso in cui un soggetto venga valutato una potenza di un precedente (i.e. $z = v^u$) allora la funzione di aggregazione restituirà il valore in potenza dell'aggregazione del precedente (i.e. $Z = z^u$)

In tale modo si riescono ad evitare “distorsioni e soggettività accentuate pur tenendo conto delle differenti valutazioni dei membri del Collegio.



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

9 Appendice B – Verifica di assenza di situazioni anomale

Dato che il valore reale della performance del soggetto è frutto della sintesi dei giudizi effettuata con media geometrica è plausibile ritenere che possano esistere situazioni di “carezza di accuratezza” (dovuto ad esempio alla mancata presa di coscienza di alcuni elementi nella valutazione) o, nei casi peggiori, di “pregiudizio” (positivo o negativo) che conducano ad un’anomalia nella assegnazione di un punteggio Per tale motivo sulle valutazioni dei tre membri votanti della commissione si procede al seguente processo di verifica di assenza di situazioni anomale eseguito dal Rappresentante:

1. Viene verificato che il rapporto tra il valore dell’intervallo di confidenza ed il valore medio delle tre valutazioni sia inferiore ad un limite prefissato (i.e. 10%)
2. Nel caso in cui il limite sia superato si procede ai punti seguenti altrimenti il processo di verifica si intende superato;
3. Si verifica se i valori ricadono nell’intervallo di confidenza stabilito dal livello di confidenza stabilito prescelto(i.e. 90%) (cfr. §;
4. Nel caso uno o più valori non ricadano nell’intervallo di confidenza si procede secondo quanto stabilito al punto 5.a) e seguenti

La verifica al punto 1 serve per evitare ne caso di valutazioni che sono molto ravvicinate tra di loro come valori di dover comunque procedere ad un nuovo esame della situazione.

9.1 Intervallo di confidenza

L’intervallo di confidenza è l’intervallo di valori entro i quali si stima che cada, con un livello di probabilità scelto a piacere, il valore vero della popolazione.

In statistica l’ intervallo di confidenza è l’intervallo entro cui con una probabilità assegnata, detta livello di confidenza, si ritiene sia compreso il valore vero di un parametro di un fenomeno collettivo quando sia eseguita una rilevazione per campioni. (cfr. [13])

9.1.1 Situazioni possibili

Le situazioni possibili sono le seguenti:



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

1. Una delle valutazioni è esterna all'intervallo di confidenza
 - a. Il valore è minore del limite inferiore dell'intervallo
 - b. Il valore è maggiore del limite superiore dell'intervallo;
2. Due valori sono esterni all'intervallo (uno minore del limite inferiore e l'altro maggiore del limite superiore)

Una volta determinata quale delle situazioni si è verificata si applica la procedura descritta di seguito per singola fattispecie

Caso	sottocaso	Passo	procedura
1	a	1	Si individuano i parametri con il maggiore scostamento positivo ottenuto come differenza tra il valore della valutazione all'interno dell'intervallo e quelli all'esterno
		2	Si procede ad una discussione dei commissari sui singoli punti andando a chiarire le motivazioni della valutazione
1	b	1	Si individuano i parametri con il maggiore scostamento negativo ottenuto come differenza tra il valore della valutazione all'interno dell'intervallo e quello all'esterno
		2	Si procede ad una discussione dei commissari sui singoli punti individuati al passo precedente andando a chiarire le motivazioni della valutazione
2		1	Si individuano i parametri con il maggiore scostamento positivo ottenuto come differenza tra il valore della valutazione maggiore del limite superiore all'interno e quello della valutazione minore del limite inferiore dell'intervallo
		2	Si procede ad una discussione dei commissari sui singoli punti individuati al passo precedente andando a chiarire le motivazioni della valutazione

Lo scopo è quello di mettere in evidenza le motivazioni che hanno portato alle singole valutazioni e NON quello di convincere gli altri commissari. Una volta terminata la disamina si procederà secondo quanto specificato al punto 5.b) della procedura di valutazione (cfr. § 5.2.5)



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

Codice	Livello del Titolo di studio	Livello e destinazione ISCED 97 (*)	Livello sistema di classificazione
10	LICENZA ELEMENTARE	1	1
20	LICENZA MEDIA	2A	2
30	TITOLO DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE (SCOLASTICA ED EXTRASCOLASTICA) CHE NON PERMETTE L'ACCESSO ALL'UNIVERSITÀ (qualifica di istituto professionale, licenza di maestro d'arte, abilitazione all'insegnamento nella scuola materna, diploma di danzatore, diploma di conservatorio)	3B/3C	3
40	DIPLOMA DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE CHE PERMETTE L'ACCESSO ALL'UNIVERSITÀ	3A/3B	
60	DIPLOMA TERZIARIO EXTRA-UNIVERSITARIO	5B	4
70	DIPLOMA UNIVERSITARIO	5A/5B	
71	LAUREA – Vecchio o nuovo ordinamento (corsi di durata compresa tra i 2 e i 6 anni)	5A	
72	LAUREA DI PRIMO LIVELLO – Nuovo ordinamento (corsi di 3 anni)	5A	
73	DIPLOMA DI LAUREA – Vecchio ordinamento (corsi di 4-6 anni)	5A	
74	LAUREA SPECIALISTICA A CICLO UNICO – Nuovo ordinamento (corsi di 5,6 anni)	5A	
80	LAUREA SPECIALISTICA – Nuovo ordinamento (corsi di secondo livello di 2 anni)	5A	
81	TITOLO DI STUDIO POST-LAUREA 5A	5A	
82	MASTER UNIVERSITARIO DI PRIMO LIVELLO 5A	5A	
83	MASTER UNIVERSITARIO DI SECONDO LIVELLO 5A	5A	
90	DIPLOMA DI SPECIALIZZAZIONE TITOLO DI DOTTORE DI RICERCA	5A 6	

Figura 3 – Livelli dei titoli di studio



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

10 Indice delle Tabelle e delle Figure

TABELLA 1 – PESATURE DEI CRITERI PER IL TROTTO	13
TABELLA 2 – PESATURE DEI CRITERI PER IL GALOPPO	13
TABELLA 3 – TABELLA DELLA DESCRIZIONE SEMANTICA DEI PARAMETRI	15
TABELLA 4 – PESATURE DEI PARAMETRI PER IL TROTTO PER OGNI SINGOLA FIGURA DELLA DIREZIONE CORSE	18
TABELLA 5 – PESATURE DEI PARAMETRI PER IL GALOPPO PER OGNI SINGOLA FIGURA DELLA DIREZIONE CORSE	20
TABELLA 6 – SCALA PENTAMETRICA UTILIZZATA PER LA VALUTAZIONE DEI PARAMETRI CHE RAPPRESENTANO UN COMPORTAMENTO ATTIVO ...	22
TABELLA 7 – PESATURE DELLE SCALE DI VALUTAZIONE PER IL GALOPPO	23
TABELLA 8 – PESATURE DELLE SCALE DI VALUTAZIONE PER IL TROTTO	24
TABELLA 9 – ESEMPIO DI VALUTAZIONE	27
TABELLA 10 – CALENDARIZZAZIONE DELLE FASI	29
FIGURA 1 – MODELLO DI VALUTAZIONE	10
FIGURA 2 – FASI DI UN PROCESSO DI VALUTAZIONE	28
FIGURA 3 – LIVELLI DEI TITOLI DI STUDIO	41



*Ministero delle politiche agricole
alimentari e forestali*

11 Riferimenti e Bibliografia

- [1] “Albayrak, E. and Erensal, Y.C. (2004) ‘Using analytic hierarchy process (AHP) to improve human performance: an application of multiple criteria decision making problem’, *Journal of Intelligent Manufacturing*, August, Vol. 15, No. 4, pp.491–503.
- [2] Regolamento_corse_al_trotto_aggiornato_10_07_20121
- [3] AA.VV. (2004) - La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche - Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale. - Edizioni Scientifiche Italiane
- [4] AA.VV. (2001) - La valutazione e la retribuzione delle prestazioni - Esperienze e materiali - Rapporto sulle esperienze nazionali e internazionali di valutazione e retribuzione dei Dirigenti e del personale non dirigente nel pubblico impiego – Rubbettino
- [5] Saaty, T.L. (1980) *The Analytic Hierarchy Process*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.
- [6] Saaty, T.L. (1990) ‘How to make a decision: the analytic hierarchy process’, *European Journal of Operations Research*, Vol. 48, No. 1, pp.9–26.
- [7] Saaty, T.L. and Peniwati, K. (2008) *Group Decision Making: Drawing Out and Reconciling Differences*, RWS Publication, Pittsburgh, YSA.
- [8] Rafikul, I. and Mohd Rasad, S. (2005) ‘Employee performance evaluation by AHP: a case study’, *ISAHP 2005*, Honolulu, Hawaii, 8–10 July.
- [9] Erdogan, B. (2002) ‘Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals’, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp.555–578.
- [10] McCarthy, J. (2000) ‘How to conduct productive performance appraisals’, *Journal of Property Management*, Vol. 65, No. 5, pp.22–25.
- [11] Prendergast C., Topel R. “Discretion and bias in performance evaluation” *European Economic Review* 37 (1993) 355-365 North-Holland
- [12] T. L. Saaty and L. G. Vargas, *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, *International Series in Operations Research & Management Science 175*, Springer Science+Business Media New York 2012
- [13] <http://www.treccani.it/enciclopedia/confidenza/>
- [14] Fabio De Felice, Antonella Petrillo, Michele Tricarico - *Int. J. of Service and Computing Oriented Manufacturing*, 2014 Vol.1, No.4, pp.307 – 322
- [15] Saaty, Thomas L., “Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks”, RWS Publications, 2009
- [16] D.lgs 33/2013