



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INDICE

Argomento

Pagina

PARTE PRIMA

1. INTRODUZIONE	4
2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
2.1 Gli ambiti	
2.2 Gli obiettivi	
2.3 La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati	
2.4 Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale	
3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	15

PARTE SECONDA

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL MINISTERO
DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITA' E DELLA RICERCA**

1. INTRODUZIONE	16
2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI	17
3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	19
4. METODOLOGIA	20
4.1 La definizione del punteggio	
4.2 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	25
5.1 Gli attori	
5.2 Incontro preliminare con i dirigenti	



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- 5.3 Gli obiettivi
- 5.4 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi
- 5.5 Valutazione finale dei risultati

PARTE TERZA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1. INTRODUZIONE	30
2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI	32
3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	34
3.1 Il criterio di valutazione dei risultati	
3.2 La definizione del punteggio di risultato	
3.3 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi	
4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	38
4.1 Proposta e definizione degli obiettivi	
4.2 Assegnazione degli obiettivi	
4.3 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	
4.4 Comunicazione dei risultati e piani di miglioramento della performance individuale	



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PARTE PRIMA

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, fatto salvo nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “*all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione*”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa*.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito denominato semplicemente “Sistema”, ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti di prima e seconda fascia;
- al personale non dirigenziale.

Preliminarmente, occorre distinguere, anche se in modo sintetico, i due concetti di misurazione e valutazione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Misurare la performance, infatti, significa:

- fissare degli obiettivi quantificabili;
- definire i risultati attesi;
- associare agli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi;
- rilevare sistematicamente, ad intervalli di tempo definiti, il valore degli indicatori.

Valutare la performance, invece, significa:

- Interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto)
- argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo che si stanno elaborando;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il Sistema delle note integrative.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Ministero gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida allegate all'atto di indirizzo emanato dal Ministro entro il mese di febbraio.

L'attività programmatica ha inizio nel mese di gennaio.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'OIV, sulla scorta del Programma di Governo, della Decisione di finanza pubblica, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, delle direttive del Ministro, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo. Nei mesi di gennaio e febbraio, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero – vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale del Ministero;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Alla fine del mese di febbraio il Ministro emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo marzo-settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei titolari dei CRA – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV – che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale delle Note integrative al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione. Le Note integrative rappresentano, infatti, lo strumento che consente di riconciliare le Missioni ed i Programmi di cui alla legge n. 196 del 2009, con gli Obiettivi e gli Indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

Entro la fine del mese di settembre i titolari dei CRA propongono al Ministro gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del sistema di controllo di gestione ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l'OIV e i CRA.

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della direttiva possono risentire dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge finanziaria, il Ministro emana la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che conclude l'attività di programmazione strategica e dà avvio all'attività di controllo dei risultati.

La direttiva generale definisce le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, a loro volta declinati in obiettivi operativi. Questi ultimi devono essere raggiunti attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori.

Inoltre, vengono specificati i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione e, nello stesso tempo, viene data contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione descritte.

FASI/ SCADENZA	RISULTATI (intermedi e di base)	ATTORI COINVOLTI	NORMATIVA/ STRUMENTI
31 gennaio	Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo	OIV	Programma di Governo DPEF Atto di indirizzo precedente Legge finanziaria Bilancio di previsione
Prima fase 20 febbraio	Bozza definitiva dell'Atto di indirizzo	OIV CRA	Incontri di condivisione
28 febbraio	Emanazione atto di indirizzo		Ministro
Seconda fase 30 settembre	Proposta obiettivi strategici, operativi, programmi d'azione, indicatori	OIV CRA	Compilazioni schede Incontri condivisione
Consolidamento 30 novembre	Definizione obiettivi strategici, operativi, programmi d'azione e indicatori	OIV CRA	Esame definitivo schede Incontri condivisione
Emanazione 15 dicembre	Predisposizione Direttiva	OIV	Ministro
Direttiva 10 gennaio	Emanazione Direttiva	Ministro	Atto di indirizzo, esiti della fase di consolidamento



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione degli obiettivi delle strutture amministrative.

Entro la metà del mese di ottobre, la dirigenza definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei 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 i titolari dei CRA, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i titolari del CRA ed i dirigenti di prima fascia 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, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CRA emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Entro 10 giorni dall'emanazione del decreto dei titolari dei CRA, i dirigenti di prima fascia emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto, che contiene gli obiettivi di tutte le direttive emanate.

I medesimi obiettivi, corredati dagli indicatori e dai pesi corrispondenti, saranno inseriti nel Sistema di controllo di gestione attualmente in fase di sviluppo e di elaborazione, sia come modello scuola sia come modello Ministero presso il Dipartimento per la Programmazione. E' in corso, altresì, di elaborazione la mappatura dei processi ad opera del medesimo Dipartimento, così come è in fase di analisi lo studio della piattaforma relativa che supporterà il sistema del controllo di gestione.

2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nelle linee guida allegate all'atto di indirizzo emanato dal Ministro entro il mese di febbraio dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa acquisendo, al termine di ogni semestre, i dati necessari dai CRA.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nei mesi di luglio e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun CRA, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

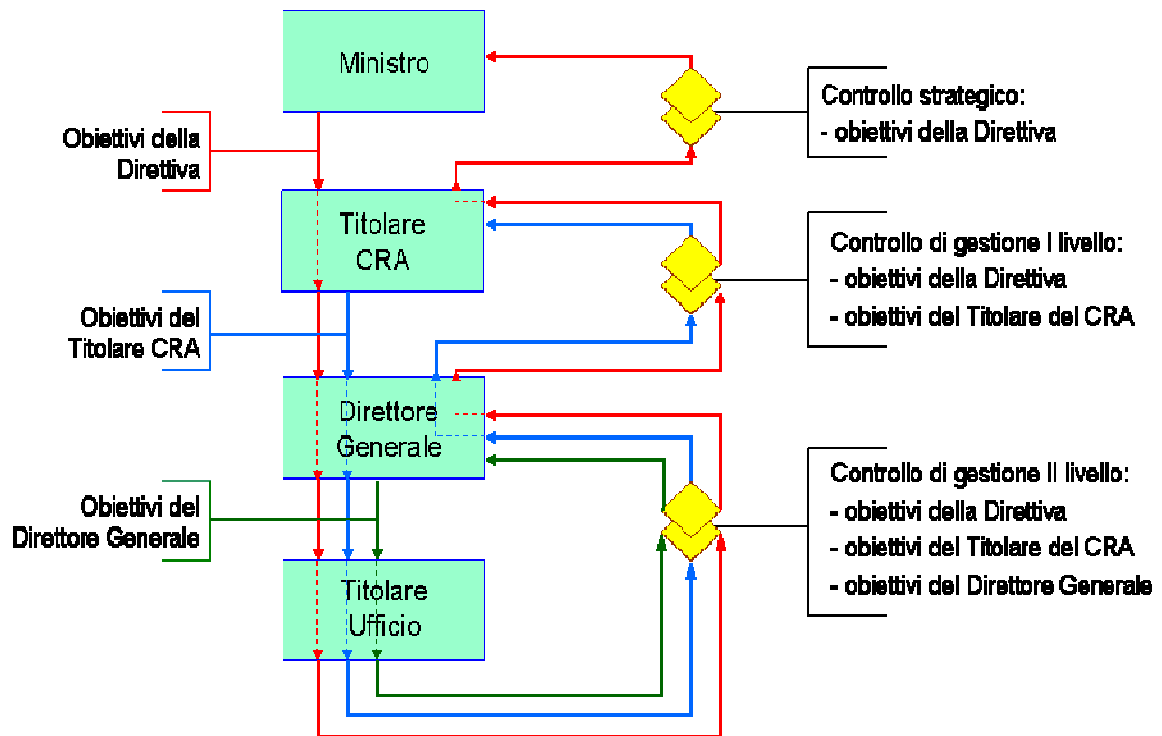
In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative e che saranno inseriti nel Sistema di controllo di gestione.

2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo - tutto interno al Ministero e ben illustrato nello schema che segue – che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione, allo stato dell'arte, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi in via di sperimentazione del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Nel corso del 2011 saranno pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale del Ministero, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il 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.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PARTE SECONDA

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
DEL MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITA' E DELLA
RICERCA**

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione dei dirigenti deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di nuovi strumenti gestionali.

Il decreto legislativo n.286 del 30 luglio 1999 ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che *“la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal Capo del dipartimento o altro dirigente di prima fascia sovraordinato”*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001 ha confermato la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di disporre di un sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati conseguiti dai dirigenti, utilizzabile per il conferimento della retribuzione di risultato.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione.

L'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *“le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

da questi previsti, autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili".

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che *"a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa"*

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

L'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.

2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

Il sistema di valutazione si applica ai dirigenti di prima e seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, ad esclusione dei Capi dei Dipartimenti.

Esso tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino i comportamenti organizzativi e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- 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.

I principi generali a cui questo sistema si ispira sono quelli introdotti dall'articolo 21, comma 6, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006:

- *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, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;*
- *contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;*
- *previsione della prima e della seconda istanza ai sensi del decreto legislativo n. 286 del 1999.*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa (peso);*
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori coerenti, ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore.
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori, anche appartenenti a diversi uffici, occorre valutare il dirigente sui segmenti di processi da lui direttamente controllati.
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento delle varie attività funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

4. METODOLOGIA

La metodologia del sistema di valutazione del personale dirigenziale, adottata fino al 2010, è stata quella proposta dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e fatta propria dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca con la Direttiva del Ministro n. 4072 del 12 maggio 2005 e tradotta, poi, in linee operative con circolare n. 309 del 20 giugno 2006. Essa tracciava un percorso che, sperimentato nell'anno 2006 e consolidato negli anni successivi, si è rinnovato nei termini fino all'anno di riferimento 2010.

La metodologia di cui sopra prevedeva che ad ogni obiettivo strategico, di cui alla Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, venisse assegnato un peso e uno o più indicatori di riferimento, coincidenti con gli obiettivi operativi risultanti dall'Atto di indirizzo del Capo Dipartimento.

L'emanazione delle nuove norme, in particolare del d.lgs.150/2009, della L.15/2009 e delle delibere CIVIT, ha portato ad una profonda revisione del sistema di valutazione del personale dirigenziale.

L'esposizione, che sarà contenuta in alcune schede di riferimento distinte per voci (obiettivi - peso - indicatore previsto), darà conto delle attività, sia delle Direzioni dell'Amministrazione centrale che regionali, che interpretano in ambito operativo il disegno della Direttiva generale sulla azione amministrativa, unitamente considerate e in coerenza con i compiti istituzionali.

Le schede, in questo contesto, risulteranno formate e preordinate alla valutazione e si completano con quelle che contengono la naturale "verifica" del Capo dipartimento a seguito di valutazione del dirigente e dell'analisi del "comportamento organizzativo". In riferimento a quest'ultimo ambito saranno presi in considerazione livelli di programmazione, di efficienza e di efficacia.

Il sistema, pertanto, si articolerà in tre punti fondamentali:



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- valutazione dei risultati ottenuti e dei comportamenti organizzativi ed attribuzione del relativo punteggio;
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

4.1 La definizione del punteggio

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori prevalentemente quantitativi misurabili ed i relativi pesi. 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 seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Per quanto riguarda, invece, i dirigenti di prima fascia, questi ultimi saranno valutati seguendo le stesse procedure, adeguate al ruolo e alle funzioni svolte, utilizzate per la valutazione dei dirigenti di seconda fascia.

A ciascun obiettivo scelto è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.

L'OIV propone, secondo quanto previsto dall'Art. 14 comma 4 lett. e), all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del Decreto citato, in base al raggiungimento degli obiettivi strategici per i quali si procederà anche alla compilazione



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

della “Scheda anagrafica dell’indicatore” (Tab 4.1) e del “Test di validazione della qualità dell’indicatore” (Tab 4.2) come di seguito riportate.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Tab. 4.1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'INDICATORE

a	NOME INDICATORE	
	Tipologia dell'indicatore	Es. Binario, Quantitativo, Qualitativo, ecc.
b	DESCRIZIONE INDICATORE	
	Descrizione dettagliata dell'indicatore	Grado di rendicontazione finanziaria-Livello di produttività raggiunta-Stato di completamento dei lavori
c	INDICATORE RAZIONALE / COERENTE	
	Perché voglio misurare questo aspetto ?	Cosa voglio ottenere dalla descrizione dell'indicatore
d	PROGRAMMA / OBIETTIVO (DI RIFERIMENTO)	
	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore ?	Indicatore riferito a: attività, obiettivo operativo, obiettivo strategico
e	LEGAMI CON ALTRI INDICATORI	
	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri ?	Specificare eventuali collegamenti con indicatori di attività all'interno dello stesso obiettivo operativo (Se ci sono)
f	DATA DI APPROVAZIONE	
	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo ?	Es.: Con l'adozione del Piano della Performance
g	TIPO DI CALCOLO / FORMULA / FORMATO	
	Se quantitativo, come è calcolato ? Qual è la formula ? Qual è l'unità di misura ?	N° pratiche - N° docenti - N° fenomeni osservati - N° coinvolti / valori disponibili o valore assoluto
h	FONTE/I DEI DATI	
	Da dove possiamo ottenere i dati necessari ?	Sistema informativo, processo, istituzione, istituzione esterna (SICOGE-SIOPE), Controllo di Gestione
i	QUALITA' DEI DATI	
	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno ?	Verifica, coerenza e raccordo tra dati provenienti da diverse fonti informative
j	FREQUENZA DI RILEVAZIONE	
	Quanto spesso è rilevante questo indicatore?	Annuale - Semestrale
k	TARGET (VALORE DESIDERATO)	
	A che livello di performance puntiamo ?	Obiettivo desiderato compatibile con le risorse assegnate e disponibili
l	PROCESSO DI SVILUPPO	
	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target ?	Dipartimenti - Direzioni Generali - Uffici - USR (Processo CASCADING)
m	RESPONSABILE DELL'INDICATORE E DEL TARGET (SE DIVERSO)	
	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) ?	Dipartimenti - Direzioni Generali - Uffici - USR
n	RESPONSABILE DELLE PERFORMANCE LEGATE ALL'INDICATORE	
	Chi è accountable e responsabile per le performance rilevate tramite questo indicatore ?	Direttore generale e Responsabile dell'Ufficio per il raggiungimento degli obiettivi operativi e la realizzazione dei piani di azione, Capo dipartimento per il raggiungimento degli obiettivi strategici
o	CHE COSA SARA' FATTO	
	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo target/indicatore ?	Eventuali azioni correttive e miglioramento della performance
p	REPORTISTICA	
	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni ?	Sito MIUR e siti USR, Pubblicazioni
	NOTE	



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Tabella 4.2 Test di validazione della qualità dell'indicatore							
Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)							
		BINARIO (sì/no)	QUALITATIVO	QUANTITATIVO	FINANZIARIO	FISICO	...
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)						
	Contestualizzato						
	Concreto (misurabile)						
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità						
Rilevanza	Si riferisce ai programmi						
	Utile e significativo per gli utilizzatori						
	Attribuibile alle attività chiave						
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard						
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario						
	Fattibile in termini temporali						
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti						
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)						
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori						
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità						



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

4.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati. Infatti, dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, il sistema non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere i problemi che si manifestano nel corso dell'anno e la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dal dirigente. In tal modo, è possibile effettuare un apprezzamento dell'operato dirigenziale anche rispetto a quanto previsto dall'art.2 bis della legge 241/90, in base al quale *"le pubbliche amministrazioni e i soggetti, di cui all'articolo 1, comma 1-ter, sono tenuti al risarcimento del danno ingiusto cagionato in conseguenza dell'inosservanza dolosa o colposa del termine di conclusione del procedimento"*.

Di conseguenza, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi per ciascuna delle quali viene differenziato il punteggio attribuito alle singole attività declinate che ne qualificano il contenuto (programmazione – gestione – coordinamento).

A ciascuna competenza organizzativa è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione dei dirigenti è coerente con il processo di programmazione e valutazione strategica e seguirà puntualmente il processo di programmazione e controllo di gestione., quando quest'ultimo sarà operativo.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5.1. Gli attori

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

- il valutatore, coincidente, per i dirigenti di prima fascia con il Capo del dipartimento e per i dirigenti di seconda fascia, con il dirigente di prima fascia preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato;
- il valutato, coincidente con il dirigente di prima fascia o con il dirigente di seconda fascia;
- il 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 coincidente con il Capo del dipartimento.

5.2. Incontro preliminare con i dirigenti

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Capo del dipartimento incontra i propri dirigenti di prima fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati”* e sia *“osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato”* (art. 21 del CCNL per i dirigenti area 1 per il quadriennio 2002-2005). Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di prima fascia nei confronti dei propri dirigenti di seconda fascia.

5.3. Gli obiettivi

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di seconda fascia definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei 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 del dipartimento, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti dai valutati;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i valutati;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi da assegnare ai valutati.

Nel mese di dicembre, i Capi dei dipartimenti 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, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Capo del 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 propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

5.4. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i Capi dipartimento effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni semestre, i dati necessari.

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

A conclusione del monitoraggio, il valutato predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati.

5.5. Valutazione finale dei risultati

Alla presentazione della relazione sulla valutazione finale dei risultati segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione delle competenze organizzative debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del dirigente interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La decisione su tale reclamo è emanata, con provvedimento motivato, entro 20 giorni dalla presentazione del reclamo. Il dirigente ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PARTE TERZA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di nuovi sistemi gestionali.

L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a *“procedere alla abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione”*.

L'articolo 17 della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, ha indicato, tra i principi e criteri direttivi per l'esercizio della delega stessa, *“l'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici”*.

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'art.45 comma 3 bis del d.lgs. 165/2001, così come sostituito dal d. lgs. n. 150/2009 del 2009 prescrive che “ *Per premiare il merito e il miglioramento della performance dei dipendenti, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, sono destinate, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica, apposite risorse nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro*”. Il medesimo art.45 al comma 4 stabilisce che “*I dirigenti sono responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori*”

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

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

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



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

La legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, "*principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche*" e, all'articolo 5, "*principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità*".

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le 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.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dagli articoli 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri:
 - *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
 - *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
- *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
 - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;*
- quelli citati nell'articolo 1 comma c del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165:
- realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori e applicando condizioni uniformi rispetto a quello del lavoro privato.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

IL SISTEMA

3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione del personale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

Esso collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

In particolare, la contrattazione collettiva nazionale integrativa per il quadriennio normativo 2006-2009 del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha stabilito i criteri e le modalità dell'attribuzione del compenso incentivante. Nello specifico per la valutazione della produttività del personale, il dirigente deve tenere conto dei seguenti criteri:

- livello di responsabilità nei procedimenti, autonomia operativa del dipendente, impegno professionale;
- fungibilità delle prestazioni di lavoro e dell'eventuale aggravio di lavoro per situazioni contingenti non coperte da lavoro straordinario;
- assiduità di presenza.

3.1. Il criterio di valutazione dei risultati

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

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

Relativamente all'ultimo punto, si precisa che è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all'unità organizzativa. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutte le unità organizzative interessate, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascuna unità organizzativa, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato. L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutte le unità organizzative riuscissero a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarebbe raggiunto. Tutti contribuirebbero positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno.

3.2 La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata dei punteggi dei livelli di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3.3. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

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

A tale scopo, vengono valutate quattro tipologie di comportamenti organizzativi:

- quelli legati all'organizzazione, articolati in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;
- quelli trasversali di relazione, articolati in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelli trasversali di realizzazione, articolati in *tempestività e accuratezza*;
- quelli professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

- il valutatore, coincidente con il responsabile dell'unità organizzativa.
- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente con il dirigente generale sovraordinato.

4.1. Proposta e definizione degli obiettivi

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, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

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 ed utilizzando, allo scopo, la scheda obiettivi ed il verbale sottoscritti.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del dipartimento, utilizzando i verbali e le schede obiettivi e procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altre unità organizzative;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i proponenti;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i Capi dei dipartimenti 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.

4.2. Assegnazione degli obiettivi

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Capo del 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 propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

4.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento delle attività di perseguimento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Consequenzialmente, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

Gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la rivisitazione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

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

4.4 Comunicazione dei risultati e piani di miglioramento della performance individuale

Il processo di valutazione non può considerarsi concluso senza la previsione di un'ulteriore fase che rappresenta il momento della comunicazione della valutazione.

La comunicazione della valutazione è un momento importante e non può essere ridotto ad un atto impersonale, ma deve prevedere un reale momento di confronto che dovrebbe poi portare all'individuazione di eventuali piani di miglioramento individuali.

Il miglioramento continuo dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione nel suo complesso, ma esso acquista una valenza maggiore al termine di una procedura di valutazione che abbia avuto un esito non positivo.

In questa fattispecie, in un'ottica di previsione di attività che possano portare ad una possibile soluzione dei problemi che si sono verificati, un ruolo fondamentale potrebbe essere svolto dall'attività di formazione. Essa viene, quindi, a definirsi in termini di uno strumento di sviluppo e valorizzazione del personale teso a promuoverne le competenze professionali (in termini di capacità tecnico-operative, organizzative e relazionali) e le



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

attitudini personali, al fine di garantire il processo di miglioramento continuo della qualità delle performance individuali e nello stesso tempo di favorire lo sviluppo delle innovazioni.

La formazione, per garantire l'attuazione delle finalità istituzionali e sviluppare la competenza dei dipendenti, è chiamata innanzitutto ad implementare un modello che favorisca la crescita personale degli stessi nell'ambito della vita lavorativa e cerchi di coniugare le capacità, le attese e le esigenze individuali del personale non dirigenziale, con gli specifici obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso.

La formazione, quindi, può svolgere le seguenti funzioni:

- stimolo per la crescita individuale del personale (sviluppo delle professionalità e diffusione delle competenze)
- stimolo per l'integrazione tra il personale di diversi uffici;
- sostegno dei cambiamenti organizzativi e strutturali dell'Amministrazione.

La comunicazione dei risultati, inoltre, permette anche di misurare l'impatto della performance dell'Amministrazione, rendendo possibile un dialogo aperto alle aspettative del contesto, all'ascolto delle ragioni e alle proposte delle parti in causa (Amministrazione - collaboratori interni e Amministrazione - stakeholder esterni).

In un tal contesto non solo si favorisce la trasparenza dell'agire amministrativo, ma si sollecita anche la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica.

La rendicontazione dei risultati, dunque, rappresenta il veicolo attraverso il quale le Amministrazioni possono comunicare ai propri interlocutori gli impatti prodotti dalle proprie scelte politiche e gestionali sulla qualità della vita all'interno della propria comunità, nonché valutare la coerenza tra quanto programmato e quanto, invece, operativamente realizzato.