



Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

GENNAIO 2019

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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*, sopravvissuto 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 organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.

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 “Sistema”, ha ad 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 preposti ai Centri di responsabilità;
- ai dirigenti di prima e seconda fascia;
- al personale non dirigenziale.

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 esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione SIGEST e con il sistema informativo per il controllo strategico SISTRA;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il Sistema delle note preliminari.

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.

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:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, 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;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

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.

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, dell'ultima direttiva 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'allocatione 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 è attuata la "fase discendente": 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, infatti, su iniziativa dell'OIV, la collaborazione dei CRA e la condivisione con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato, sono divenute, per il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, 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. 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. Sempre in tema di salvaguardia della coerenza fra il ciclo di bilancio ed il ciclo di programmazione, il Ministero

delle infrastrutture e dei trasporti ha adottato le necessarie misure di coordinamento fra l'OIV ed il Nucleo di analisi e di valutazione della spesa.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la “fase ascendente”: 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.

La proposta dei titolari dei CRA si sostanzia in cinque obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. 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 risentono 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, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, 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, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di 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; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte.

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

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, il dirigente di seconda fascia, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura 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, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST). Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

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.

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, sono inseriti nel Sistema di controllo di gestione (SIGEST) per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

2.2. 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 e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di controllo strategico (SISTRA), 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.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre 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 ed inseriti nel Sistema di controllo di gestione.

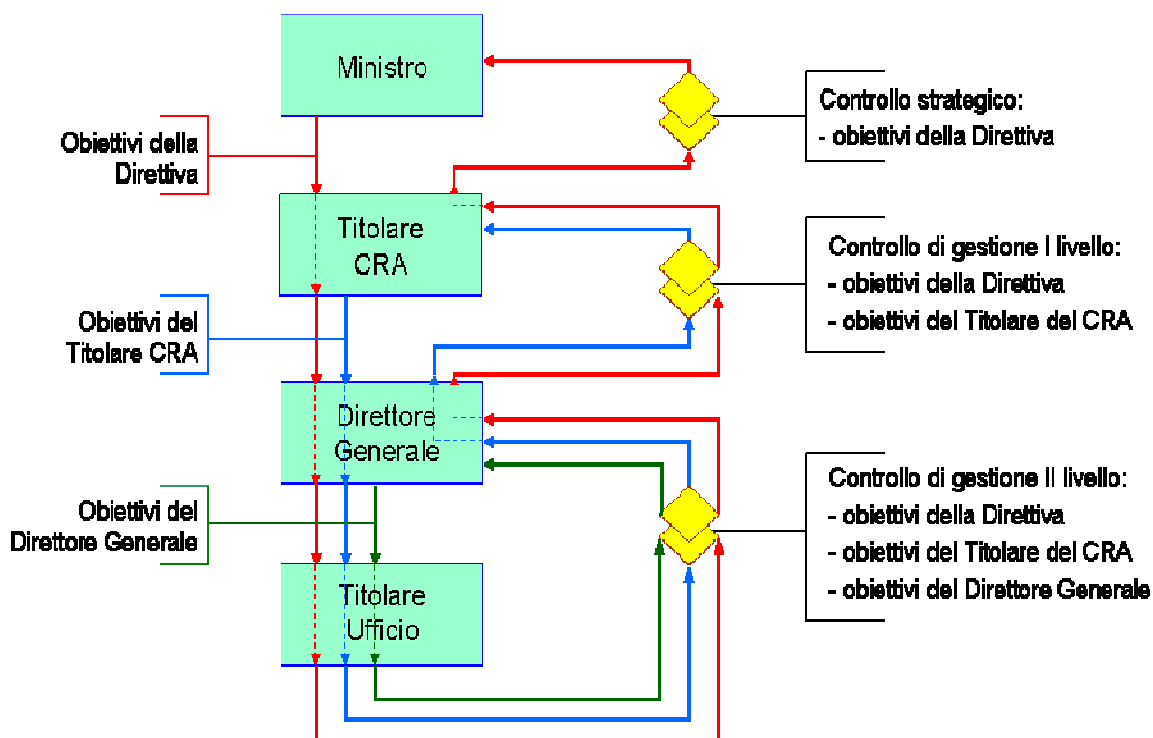
I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST), i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, estraendo i risultati dal SIGEST, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, alla Direzione generale cui afferiscono.

2.3. 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.



Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati 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 dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011:

- sono 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;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Ministero e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle “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.

2.4. L'individuazione dei valutatori esterni e la rendicontazione sociale

Nel corso del 2011, dunque, il Ministero è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, anche adottandone gli strumenti.

2.4.1. La rendicontazione sociale

E' lo strumento col quale il Ministero relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale - quello dei valori economici e finanziari - per rispondere alle esigenze di *accountability* del Ministero, che, con la rendicontazione sociale, intende *rendere conto* dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

I fatti realizzati sono desunti, con lo strumento della *filigrana*, anche dal sistema integrato dei controlli interni del Ministero ed, in particolare, dai sistemi informatizzati del controllo strategico (SISTRA) e del controllo di gestione (SIGEST).

I valori assunti ad ispirazione della gestione si richiamano al *Libro verde* presentato nel 2001 dalla Commissione europea sulla *responsabilità sociale delle imprese*, alla storia ed alla tradizione del Ministero, al quadro normativo esistente.

L'interesse degli *stakeholder* è determinato, nel rispetto del quadro normativo vigente, da una rete stabile di canali di comunicazione, strutturata secondo i principi della *stakeholder relationship* con gli *stakeholder chiave* e dello *stakeholder reporting* per tutti gli altri.

2.4.2. I soggetti attuatori

Il Ministro assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale.

L'OIV, che, a suo tempo, in veste di Servizio di controllo interno, ha ideato e coordinato il Sistema di controllo strategico (SISTRA), il Sistema di controllo di gestione (SIGEST), il Sistema di contabilità economica analitica per centro di costo (SICONT), il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale.

Il Gruppo di lavoro composto dai coordinatori e dai responsabili del controllo di gestione collabora con l'OIV, da cui è coordinato, nei procedimenti amministrativi connessi all'attuazione della rendicontazione sociale.

2.4.3. La metodologia

E' ispirata ad un modello che rappresenta la sintesi dei principali approcci al processo di rendicontazione sociale esistenti a livello internazionale, noto come "The Copenhagen Charter".

E' orientata al processo e si basa sull'utilizzo di una serie di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

2.4.4. Gli strumenti

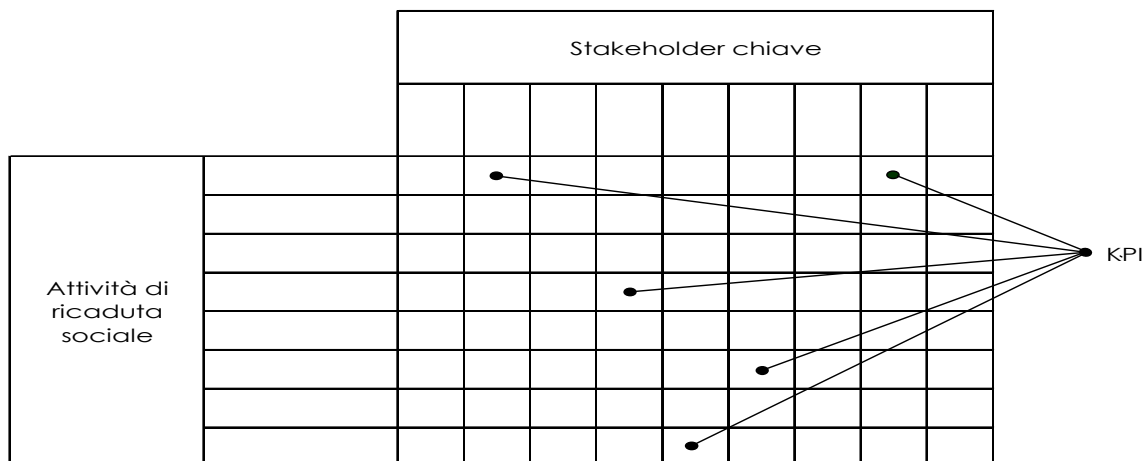
La gestione della rendicontazione sociale, ispirandosi al manifesto dei valori ed al codice etico contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - da emanarsi ai sensi dell'articolo 11, comma 2, del Decreto, in base alle linee guida della Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13, comma 8, del Decreto - si basa su specifici strumenti operativi, integrati fra loro e con i sistemi gestionali già esistenti.

2.4.4.1. La filigrana

E' il motore di ricerca che alimenta il bilancio di ricaduta sociale.

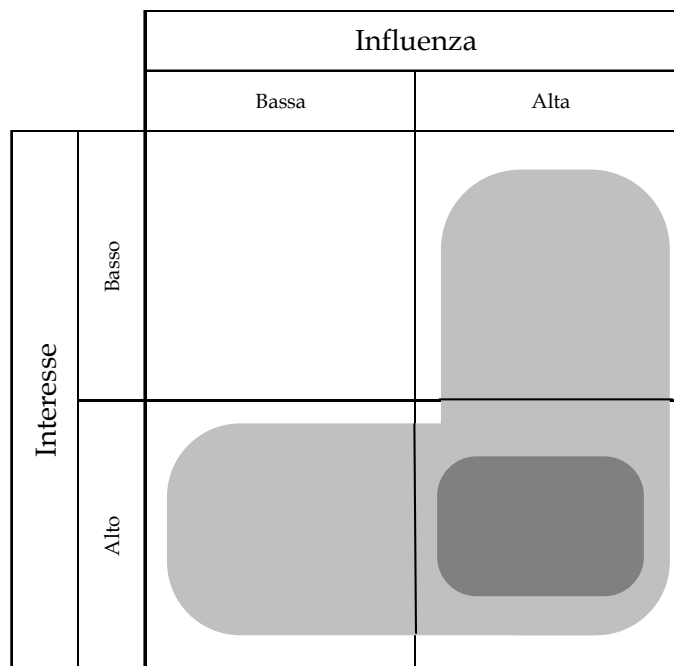
Può essere rappresentata come una matrice a doppia entrata:

- da una parte sono indicate le *attività di ricaduta sociale*;
- dall'altra i corrispondenti *stakeholder chiave*;
- all'incrocio delle righe *attività di ricaduta sociale* e delle colonne *stakeholder chiave*, è individuato il corrispondente indicatore di performance (*KPI, Key Performance Indicator*).



Le attività di ricaduta sociale sono le attività del Ministero che hanno rilevanza esterna.

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando la matrice di posizionamento *interesse/influenza* introdotta dalla Copenhagen Charter. L'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui il Ministero identifica, fra tutti gli *stakeholder* di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. E' così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli *stakeholder*, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività del Ministero, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.



Tale classificazione assume importanza fondamentale per il Ministero in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali il Ministero stesso interagisce. Normalmente le strutture pubbliche non scendono nel dettaglio delle singole categorie, ma si fermano - quando lo fanno, solitamente perché sollecitate da motivi contingenti - ai maxi aggregati: dipendenti, cittadini, imprese, amministrazioni centrali e periferiche, fornitori, utenti. In realtà dentro quei “grandi contenitori” si

nascondono tante sottocategorie che sfuggono ad un'analisi sommaria e che è, invece, assolutamente necessario stratificare;

- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione. In corrispondenza di ciascuna categoria di *stakeholder* sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile. I fattori critici di successo devono ovviamente essere misurati individuando una serie di specifici *indicatori di performance (KPI)*, negoziati con ciascuna categoria di *stakeholder*;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione. Tutti gli *stakeholder* sono fatti oggetto di costanti informazioni secondo le regole dello *stakeholder reporting*, ma gli *stakeholder chiave* sono inclusi nel ciclo di dialogo e rendicontazione secondo le regole della *stakeholder relationship* (partecipano alla verifica ed all'aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance; fra essi sono individuati gli opinion leader che partecipano all'*Assemblea degli stakeholder* ed al *Panel degli esperti* nell'ambito del *Social auditing*)

Gli indicatori di performance (KPI) sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di *stakeholder* ad essa interessata. Essi sono:

- *significativi*, nell'ottica dello *stakeholder* e non del Ministero. Quando le due ottiche non coincidono, prevale l'ottica dello *stakeholder*;
- *chiari*, espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di *stakeholder*;
- *definiti*, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli *stakeholder*;
- *misurabili*, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno del Ministero;
- *integrati* nel Sistema di controllo di gestione (SIGEST) e nel Sistema di controllo strategico (SISTRA), rilevati con cadenza trimestrale. La rilevazione è effettuata seguendo le regole SIGEST/SISTRA per i *KPI* interni (efficienza tecnica ed economica, efficacia) e seguendo le regole concordate con gli *stakeholder* per i *KPI* esterni (impatto);
- *continuamente aggiornati*. L'aggiornamento dei *KPI*, della lista degli *stakeholder* e delle *attività di ricaduta sociale* è effettuato ogni anno, nel periodo giugno - settembre, in concomitanza con l'aggiornamento

degli indicatori del SIGEST, con effetto sulle rilevazioni dell'anno successivo;

- *negoziati e concordati con gli stakeholder*, sia in fase di predisposizione, che in fase di aggiornamento della filigrana.

I *KPI* sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap. L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di *internal auditing* della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento. Nel modello della Copenaghen Charter, la possibilità di captare i cambiamenti viene definita come “sistema dell'avvertimento anticipato” o “paracadute”, in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante. E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su una filigrana condivisa con gli *stakeholder* ed alimentata da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi *stakeholder*, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

2.4.4.2. La struttura di relazione con gli stakeholder

E' la struttura che cura le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder chiave*. Indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative del Ministero interessate. Promuove la costituzione del *Social auditing* e dell'*assemblea degli stakeholder* e ne coordina le attività. Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri *stakeholder*. Promuove e cura *i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni* e la *contabilizzazione del capitale intellettuale*. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

2.4.4.3. Il social auditing

E' lo strumento “terzo ed indipendente” che garantisce gli *stakeholder* sui comportamenti sociali assunti dal Ministero. L'*audit* è eseguito da un *panel degli esperti* - costituito da uno o più opinion leader nell'ambito di ciascuna categoria di *stakeholder* – ed è coordinato dalla *Struttura di relazione con*

gli stakeholder, che, nella veste di *social audit*, trasmette il *Social Audit Report* all'*Assemblea degli stakeholder*, cui è affidato il compito di approvare il documento di "Rendicontazione sociale".

2.4.4.4. *Il documento "Rendicontazione sociale"*

E' il documento che rende conto delle attività svolte e dei risultati ottenuti, anche attraverso la valorizzazione degli *indicatori chiave di performance (KPI)* concordati con gli *stakeholder* all'inizio del ciclo di programmazione. Le attività di predisposizione della struttura e di individuazione dei contenuti del primo documento sono assunte dall'OIV, che opera d'intesa con l'Ufficio stampa del Ministro.

2.4.4.5. *Il sistema informativo*

Il bilancio di ricaduta sociale è impiantato nella medesima piattaforma informatica e telematica che presiede al Sistema di controllo strategico (SISTRA), al Sistema di controllo di gestione (SIGEST), ed al Sistema di contabilità economica analitica per centro di costo (SICONT). Ciò al fine di garantirne la piena integrazione con i sistemi di gestione esistenti, oltre che sotto il profilo metodologico, anche sotto il profilo tecnologico.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

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.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Ministero

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ministero si caratterizza:

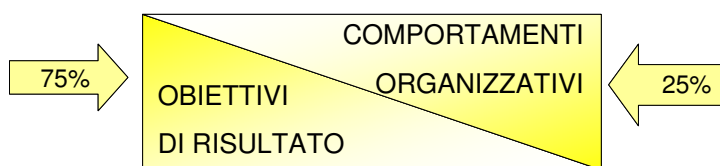
- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, del dirigente che la dirige, del direttore generale dal quale dipende;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale. La bozza predisposta dall'ex Servizio di controllo interno è

stata sottoposta ad accurato esame ed attenta elaborazione, nell'arco di circa sei mesi, da appositi tavoli tecnici amministrazione – sindacati.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%.

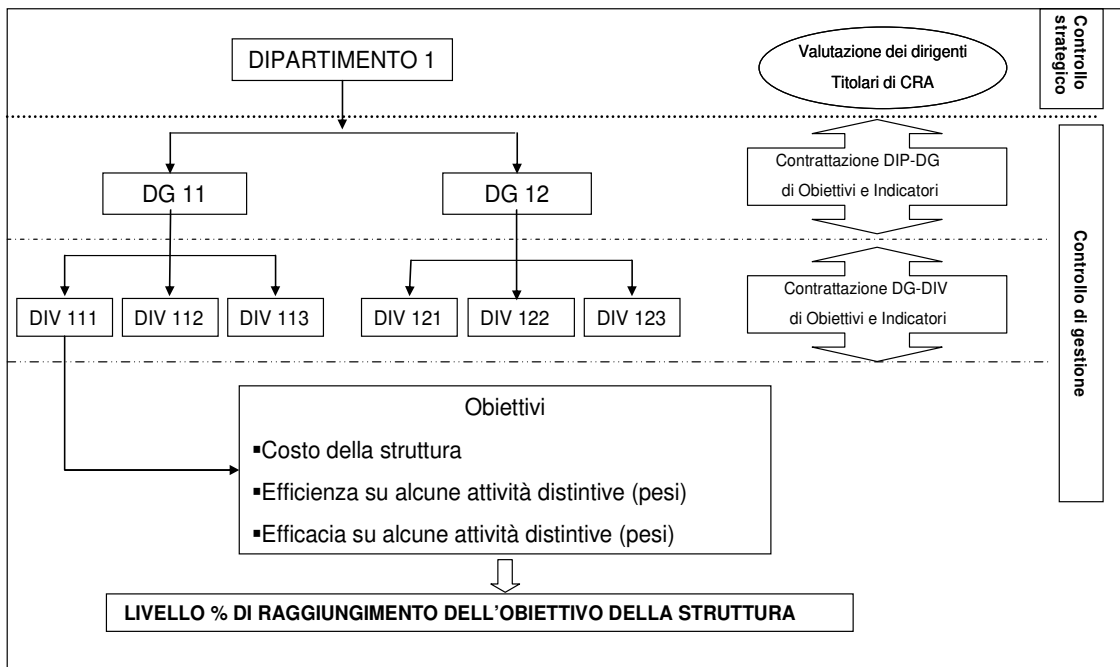


Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti titolari di centro di responsabilità, ai dirigenti di prima e di seconda fascia, al personale con qualifica non dirigenziale.

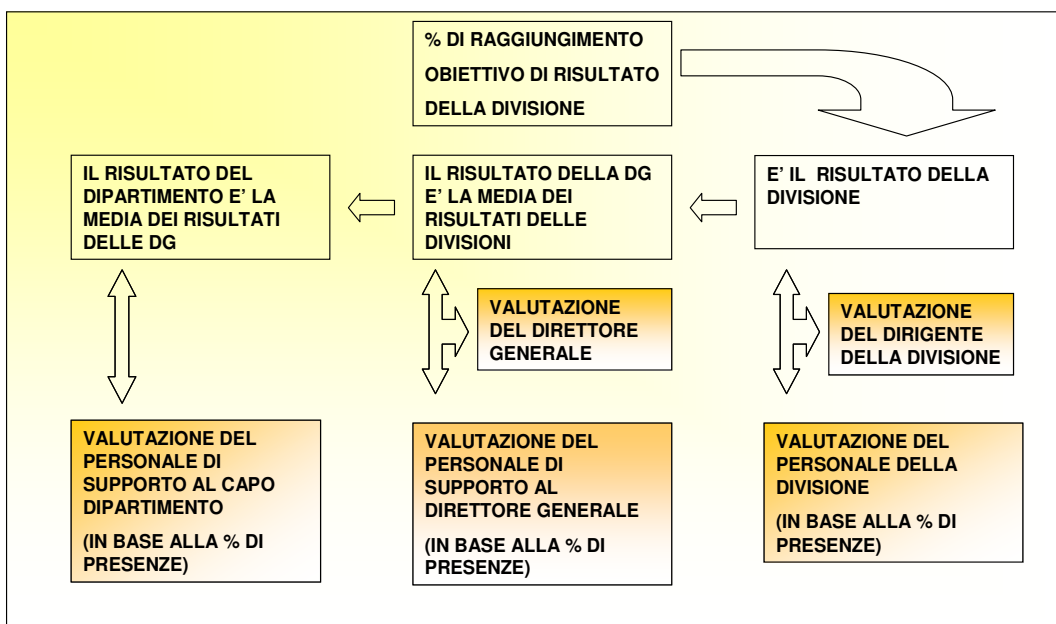
	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi
Dirigenti titolari di CRA	75%	25%
Dirigenti	75%	25%
Personale	75%	25%

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti titolari di centro di responsabilità avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico, tenendo conto delle valutazioni espresse dagli stakeholder chiave sul grado di raggiungimento degli obiettivi specifici.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di prima e di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.



Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti di prima e di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.



A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro il 28 gennaio, i responsabili delle unità organizzative presentano, ove ricorra il caso, una sintetica relazione tesa ad illustrare le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Di tali motivazioni tengono conto i Dirigenti, ai fini della valutazione individuale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti titolari di centro di responsabilità e dei dirigenti di prima e di seconda fascia prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving;
- alla capacità di differenziazione dei giudizi.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Il punteggio è, invece, pari a zero, in caso di valutazione negativa, resa ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis del decreto legislativo n. 150 del 2009, così come modificato dall'articolo 1, comma 1, lettera c), del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75.

La valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi

dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-*quinqüies*), del decreto legislativo 30 maggio 2001, n. 165, ove resa a tali fini.

La valutazione negativa, debitamente motivata, è attribuita per reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione, con riferimento alle violazioni commesse, ai sensi dell'articolo 22, comma 13, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, successivamente al 22 giugno 2017, data di entrata in vigore del medesimo decreto legislativo.

Il dirigente o il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto. L'attribuzione del personale valutato nei livelli di performance, d'intesa fra il dirigente generale e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, sentito l'OIV, può essere effettuata, in casi particolari opportunamente giustificati, a livello di direzione generale.

Il dirigente di prima fascia compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti o dei responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Il dirigente titolare di centro di responsabilità compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti di prima fascia da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali dei dirigenti di prima fascia, dei dirigenti di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.