



*Ministero per i Beni e le Attività  
Culturali*

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE (OIV)**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE***

**SETTEMBRE 2010**

# 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

## 1.1 Riferimenti normativi

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance è definito in coerenza con il dettato normativo della legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, e del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - di seguito "Decreto" - che introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, introdotto 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 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*".

In sede di prima attuazione del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* -di seguito “Sistema” - è definito dagli OIV secondo gli indirizzi della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche - di seguito “CiVIT” - costituita ai sensi dell’art. 13 del Decreto.

La CiVIT, con la delibera n.89 del 29 luglio 2010, ha indicato gli Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa*, riservandosi di fornire ulteriori indirizzi con riferimento alla misurazione e alla valutazione della *performance individuale*, nonché i modelli per la valutazione organizzativa e le modalità del Piano e della Relazione della Performance.

Con la successiva delibera n. 104 del 2 settembre 2010, la CiVIT ha fornito ulteriori indirizzi per la definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010 affinché lo stesso possa essere effettivamente operativo a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del Decreto).

## **1.2 La struttura organizzativa**

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo, 2001, n.165, nel testo novellato dall’art. 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*”.

Si illustra, pertanto, qui di seguito l’attuale struttura organizzativa del Ministero per i beni e le attività culturali.

L’ apparato amministrativo del Ministero è disciplinato dal DPR 26 novembre 2007, n. 233, così come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 2 luglio 2009, n. 91.

La dotazione organica dei dirigenti di prima fascia è di 29 unità, mentre è di 194 quella dei dirigenti di seconda fascia.

Il Ministero risulta articolato in otto strutture di livello dirigenziale generale centrali e in diciassette uffici dirigenziali di livello generale periferici, coordinati da un Segretario Generale, nonché in due Uffici dirigenziali di livello generale presso l’Ufficio di Gabinetto dell’On.le Ministro.

La direzione dell’OIV, organo monocratico - costituito con D.M. 28 aprile 2010 e che sostituisce dal 30 aprile 2010 il Servizio di Controllo Interno - è affidata dal Ministro ad un Dirigente con incarico di funzione dirigenziale di livello generale, conferito ai sensi dell’art. 19, comma 10, del d.lgs. 165/2001, nei limiti della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia.

Il Segretariato generale e le otto Direzioni generali centrali, nonché il Gabinetto dell’On. le Ministro sono individuati quali centri di

responsabilità amministrativa (CRA), mentre le diciassette strutture dirigenziali periferiche sono centri di costo, così come l'OIV .

Sono inoltre conferiti, ai sensi dell'art. 19, comma 10, del d.lgs. 165/2001, al di fuori della relativa dotazione organica, due incarichi di funzioni dirigenziali di livello generale, uno presso il Gabinetto e uno presso il Segretariato Generale.

Nella tabella che segue sono individuati i CRA del Ministero.

Tabella 1

<b>CENTRO DI RESPONSABILITA'</b>
<b>Gabinetto e Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro</b>
<b>Segretariato generale</b>
<b>Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale</b>
<b>Direzione generale per le antichità</b>
<b>Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee</b>
<b>Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale</b>
<b>Direzione generale per gli archivi</b>
<b>Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore</b>
<b>Direzione generale per il cinema</b>
<b>Direzione generale per lo spettacolo dal vivo</b>

Il Segretario generale è nominato ai sensi dell'art. 19, comma 3, del d.lgs. 165/2001 e, in conformità a quanto disposto dall'art.6 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n.300, opera alle dirette dipendenze del Ministro; assicura il coordinamento e l'unità dell'azione amministrativa, coordina gli uffici di livello dirigenziale generale, riferisce periodicamente al Ministro gli esiti della sua attività. In particolare, esercita le funzioni di indirizzo e coordinamento previste dall'art. 2, commi 3 e 4 del DPR 233/2007, così come modificato dal DPR 91/2009.

Con DM. 20 luglio 2009 gli uffici dirigenziali di livello non generale dell'amministrazione centrale e periferica sono stati così individuati :

## Amministrazione Centrale

<b>CRA</b>	<b>Unità organizzative dirigenziali</b>
Gabinetto*	n. 4*
Segretariato generale**	n. 2**
Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale	n. 6
Direzione generale per le antichità	n. 3
Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea	n. 5
Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale	n. 2
Direzione generale per gli archivi	n. 3
Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore	n. 3
Direzione generale per il cinema	n. 3
Direzione generale per lo spettacolo dal vivo	n. 3

\* Inclusi due Dirigenti di II fascia assegnati alla Struttura tecnica permanente di misurazione della performance presso l'OIV;

\*\* Esclusi i 14 Dirigenti assegnati al Servizio Ispettivo.

## Amministrazione Periferica

### **Unità organizzative dirigenziali**

Uffici periferici (Soprintendenze, Archivi Biblioteche e Soprintendenze Archivistiche)	n. 124
Istituti centrali (art. 15, comma 1, D.P.R. n. 233/2007 e successive modificazioni)	n. 7
Istituti nazionali (art. 15, comma 1-bis), D.P.R. n. 233/2007 e successive modificazioni)	n. 4
Istituti dotati di autonomia speciale (art. 15, comma 3, D.P.R. n. 233/2007 e successive modificazioni)	n. 11

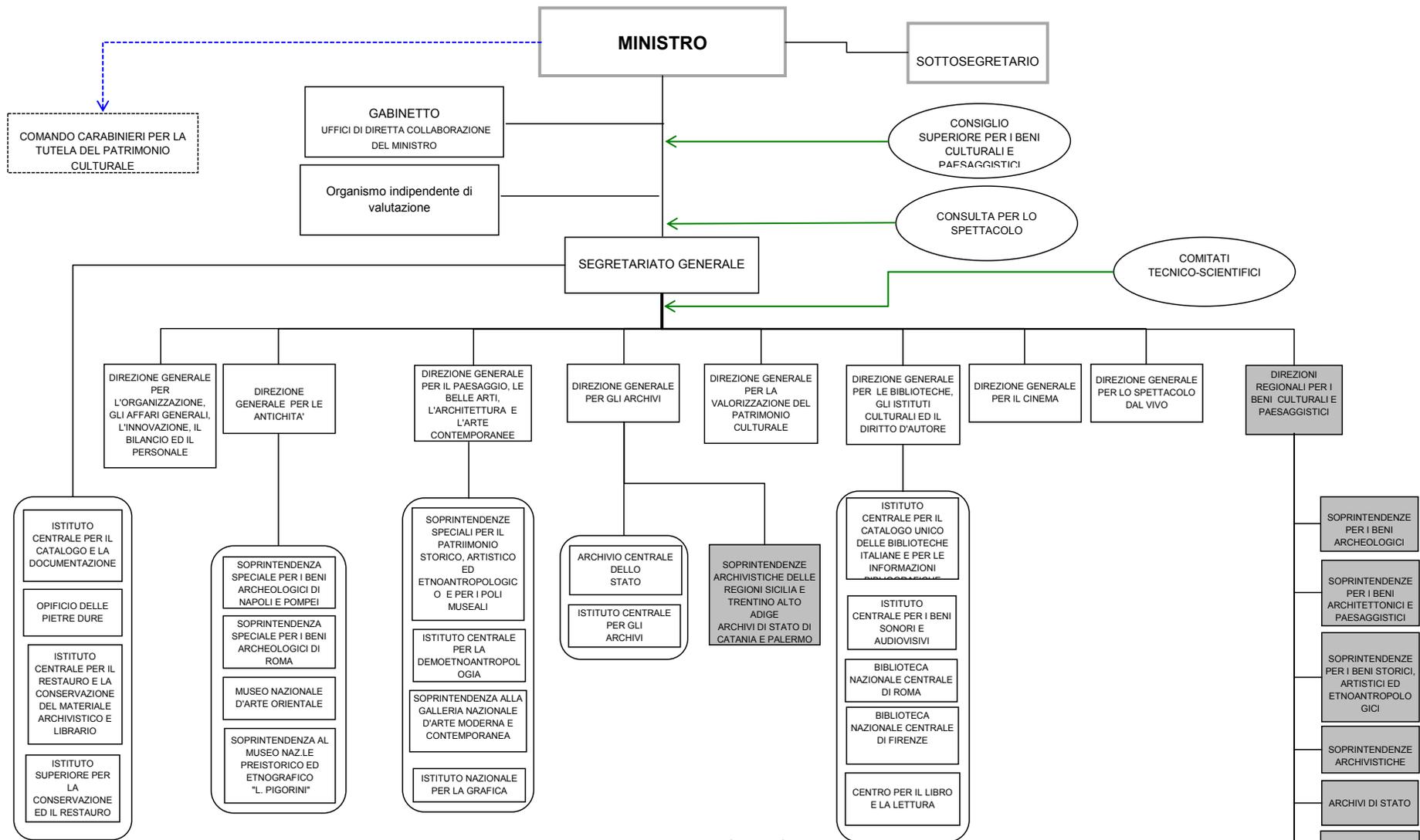
Amministrazione periferica

**Unità organizzative non dirigenziali**

Uffici periferici (Soprintendenze, Archivi Biblioteche e Soprintendenze Archivistiche)	n. 100
----------------------------------------------------------------------------------------------	--------

Presso il Ministero opera altresì il Comando Carabinieri per la tutela del patrimonio culturale, che risponde funzionalmente al Ministro (d.lgs. 368/98, art.3, c.4; d.lgs. 307/2001) e che è incaricato del recupero dei beni culturali illecitamente esportati e trafugati all'estero, in collegamento funzionale con l'Interpol e le altre polizie transfrontaliere.

**Si rappresenta qui di seguito l'Organigramma del Ministero pubblicato sul sito istituzionale dell'Amministrazione**



**Legenda**



### 1.3 Le risorse umane delle aree

Nella tabella seguente è riportata la dotazione organica del personale suddiviso nelle tre aree, pari a 21.232 unità, unitamente al personale in effettivo servizio, al 30 giugno 2010.

AREA	Organico	Servizio
III	5.502	5.173
II	14.695	13.885
I	1.035	1.094
<b>Totali</b>	<b>21.232</b>	<b>20.152</b>

Del personale in servizio 1.034 unità sono in servizio presso l'Amministrazione centrale (circa il 5% del totale di personale in servizio), 13.980 unità presso gli organi periferici (il 69% del totale di personale in servizio), mentre 5.138 unità svolgono l'attività presso gli istituti centrali, nazionali e dotati di autonomia speciale.

## 1.4 Missioni e Programmi

La tabella che segue rappresenta l'insieme delle missioni e dei programmi attribuiti alla titolarità del Ministero - come individuati nel disegno di legge di approvazione del bilancio di previsione dello Stato per l'esercizio finanziario 2011 - per il conseguimento degli obiettivi prefissati e la realizzazione delle attività rientranti nella sfera delle proprie missioni istituzionali.

MISSIONE	PROGRAMMA
17. Ricerca e innovazione	004 Ricerca in materia di beni e attività culturali
21. Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici	001 Sostegno e vigilanza ad attività culturali
	002 Sostegno, valorizzazione e tutela del settore dello spettacolo
	005 Vigilanza, prevenzione e repressione in materia di patrimonio culturale
	006 Tutela dei beni archeologici
	009: Tutela dei beni archivistici
	010: Tutela dei beni librari, promozione del libro e dell'editoria
	011: Coordinamento ed indirizzo per i beni e le attività culturali a livello territoriale
	012 Tutela delle belle arti, dell'architettura e dell'arte contemporanee; tutela e valorizzazione del paesaggio
32. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002 Indirizzo politico
	003 Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza
33. Fondi da ripartire	001 Fondi da assegnare
34. Debito pubblico	001 Oneri per il servizio del debito statale
	002 Rimborsi del debito statale

## **2. APPLICAZIONE DEL SISTEMA**

Il presente 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:

- ◆ al Segretario generale;
- ◆ ai dirigenti generali preposti ai Centri di responsabilità;
- ◆ ai dirigenti di prima fascia, non preposti ai CRA;
- ◆ ai dirigenti di seconda fascia, inclusi quelli posti alla direzione degli Istituti nazionali, degli Istituti centrali e degli Istituti dotati di autonomia speciale;
- ◆ al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla CiVIT, 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 e con il sistema informativo per il controllo strategico;
- 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.

### **2.1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa**

#### **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 CiVIT, 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'attuazione 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.

### **Le fasi: definizione e assegnazione degli obiettivi – Piano della performance**

L'attività programmatoria ha inizio nel mese di gennaio dell'anno precedente a quello di riferimento.

L'organo di indirizzo politico-amministrativo, supportato dall'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.

Nel mese di gennaio, nella logica della programmazione partecipata, lo schema contenente le priorità politiche, la bozza di lavoro dell'atto di indirizzo nonché i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie vengono illustrati dal Segretario generale, con la partecipazione dell'OIV, ai dirigenti 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 - agosto 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 ai dirigenti nel corso degli incontri di condivisione. Le Note integrative, infatti,- redatte su iniziativa dell'OIV, con la collaborazione dei CRA e la condivisione con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato - sono divenute, per ciascun Ministero, 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 di riferimento.

Entro la fine del mese di agosto è attuata la “fase ascendente”: i titolari dei CRA propongono al Ministro gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, sulla base dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei CRA si sostanzia in obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale.

Presentata al MEF nel mese di settembre la Nota Integrativa allo stato di previsione del bilancio, i mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e nei correlati programmi di azione.

Il mese di dicembre è dedicato alla redazione della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione. La fase di redazione della direttiva e il “consolidamento” degli obiettivi risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dall'approvazione della legge di bilancio, il Ministro emana la direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione.

La direttiva generale recepisce le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, e le declina, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici 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; contiene lo stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella direttiva dell'anno precedente.

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

FASI	Risultati ( <i>intermedi e definitivi</i> )	ATTORI COINVOLTI	NORMATIV A/STRUMENTI	SCADENZA
<b>Fase discendente</b>	Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo	Organo di indirizzo politico-amm/vo  OIV	Programma di Governo;  DPEF;  Atto di indirizzo precedente;  Legge finanziaria;  Bilancio di previsione	31 Gennaio
	Bozza definitiva dell'atto di indirizzo	Segretario Generale  OIV  CRA	Incontri di condivisione	
	Emanazione dell'atto di indirizzo	Ministro		28 Febbraio
<b>Fase ascendente</b>	Proposta obiettivi strategici; Definizione Note Integrative	Segretario Generale  CRA  OIV	Compilazione schede;  Incontri di condivisione	30 settembre
	Proposta obiettivi operativi; Programma d'azione e indicatori;	Segretario Generale  OIV  CRA	Esame definitivo schede;  Incontri di condivisione	30 novembre
<b>Emanazione Direttiva</b>	Predisposizione Direttiva	Ministro		31 dicembre
	Consolidamento Obiettivi e Nota integrativa	OIV		
	Emanazione Direttiva	Ministro	Legge di Bilancio	10 gennaio

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

Entro i mesi di ottobre e novembre, il Direttore Regionale e i dirigenti di seconda fascia centrali e periferici, d'intesa col proprio personale e previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, definiscono le proposte di obiettivi da assegnare alle rispettive strutture e da perseguire nell'anno successivo.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività svolte dalle strutture organizzative. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte dei dirigenti di seconda fascia dei Servizi dell'Amministrazione centrale, degli Istituti nazionali, centrali e degli Istituti dotati di autonomia speciale sono presentate al titolare del competente CRA.

Le proposte dei dirigenti di seconda fascia periferici e dei responsabili delle strutture periferiche non dirigenziali sono presentate al Direttore Regionale.

Le proposte del Direttore Regionale sono presentate al Segretario generale.

Tutte le proposte sono condivise entro il mese di novembre, procedendo, in particolare:

- alla verifica della rilevanza degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi corredati dell'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva generale sull'azione amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Segretario generale, nell'esercizio delle funzioni di coordinamento dell'attività amministrativa, fornisce i necessari indirizzi ai titolari dei CRA per la realizzazione degli obiettivi trasversali contenuti nella medesima direttiva ed emana la direttiva di secondo livello per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai Direttori Regionali, al dirigente con incarico di funzione dirigenziale di livello generale conferito ai sensi dell'art. 19, comma 10 del decreto legislativo n. 165/2001, ai dirigenti di seconda fascia preposti ai Servizi ed alle strutture di competenza.

I Dirigenti generali preposti alle direzioni generali centrali emanano la direttiva di secondo livello per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai dirigenti di seconda fascia preposti ai Servizi ed alle strutture di competenza.

Entro 5 giorni dall'emanazione della direttiva di secondo livello, i Direttori Regionali emanano la direttiva per l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai dirigenti di seconda fascia ed ai responsabili preposti ai competenti istituti periferici.

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto. Gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance, corredati dagli indicatori e dai pesi corrispondenti, sono inseriti nei Sistemi di controllo di gestione (da attivarsi entro il 31 dicembre 2010) per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

### **Le fasi: misurazione e valutazione degli obiettivi programmati**

La misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici concerne:

- l'attuazione 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.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo periodicamente i dati necessari dai CRA, anche per il tramite del sistema informatizzato per il controllo strategico, da attivarsi entro il 31 dicembre 2010.

Il monitoraggio rileva, in corso ed a fine esercizio, 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.

L'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone gli esiti del monitoraggio periodico a ciascun CRA, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottarsi, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

La misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative ha luogo in coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici.

I Dirigenti di seconda fascia, i Direttori regionali e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo periodicamente i dati necessari, anche per il tramite del sistema informatizzato per il controllo di gestione.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, attribuendoli:

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

## **2.2 La misurazione e valutazione della performance individuale**

### **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 indicato gli ambiti 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.

## Il sistema di misurazione e valutazione individuale

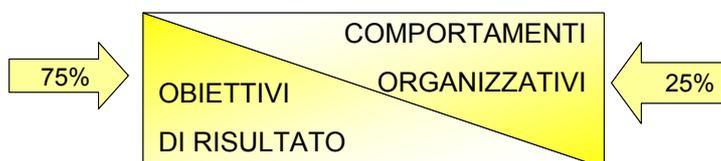
Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ministero si caratterizza:

- 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.

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%.

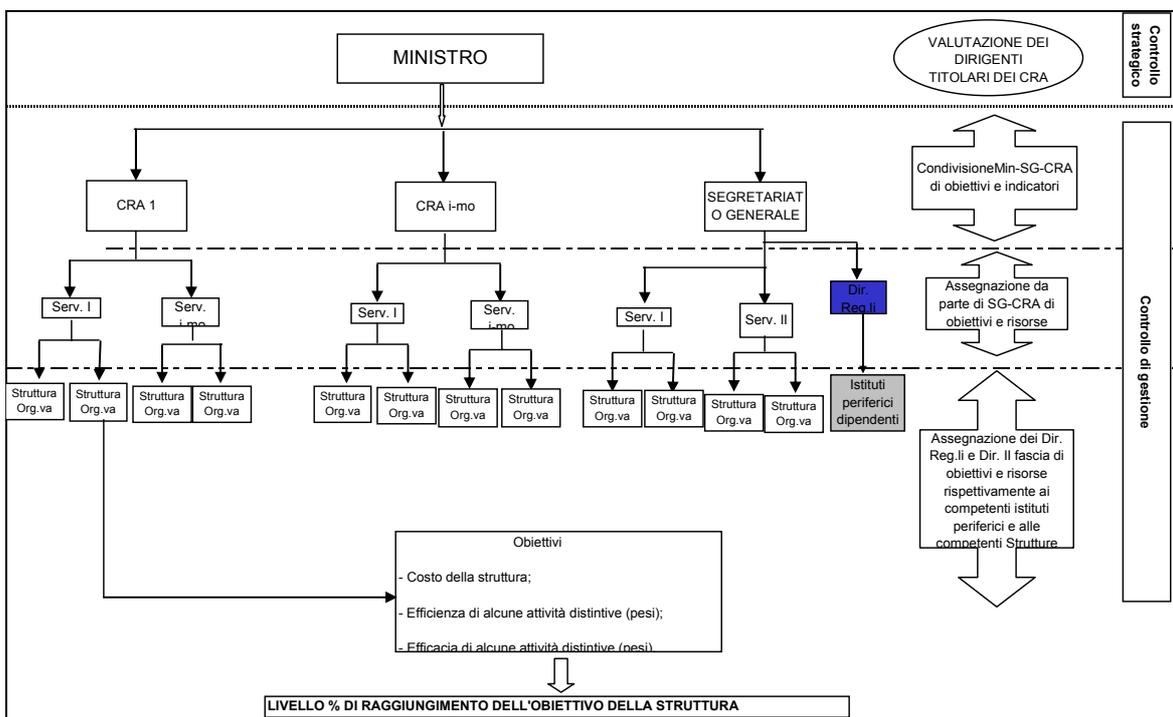


Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti di prima e di seconda fascia e al personale con qualifica non dirigenziale .

	Obiettivi di risultato	Comportamenti organizzativi
Dirigenti I fascia	75%	25%
Dirigenti II fascia	75%	25%
Personale	75%	25%

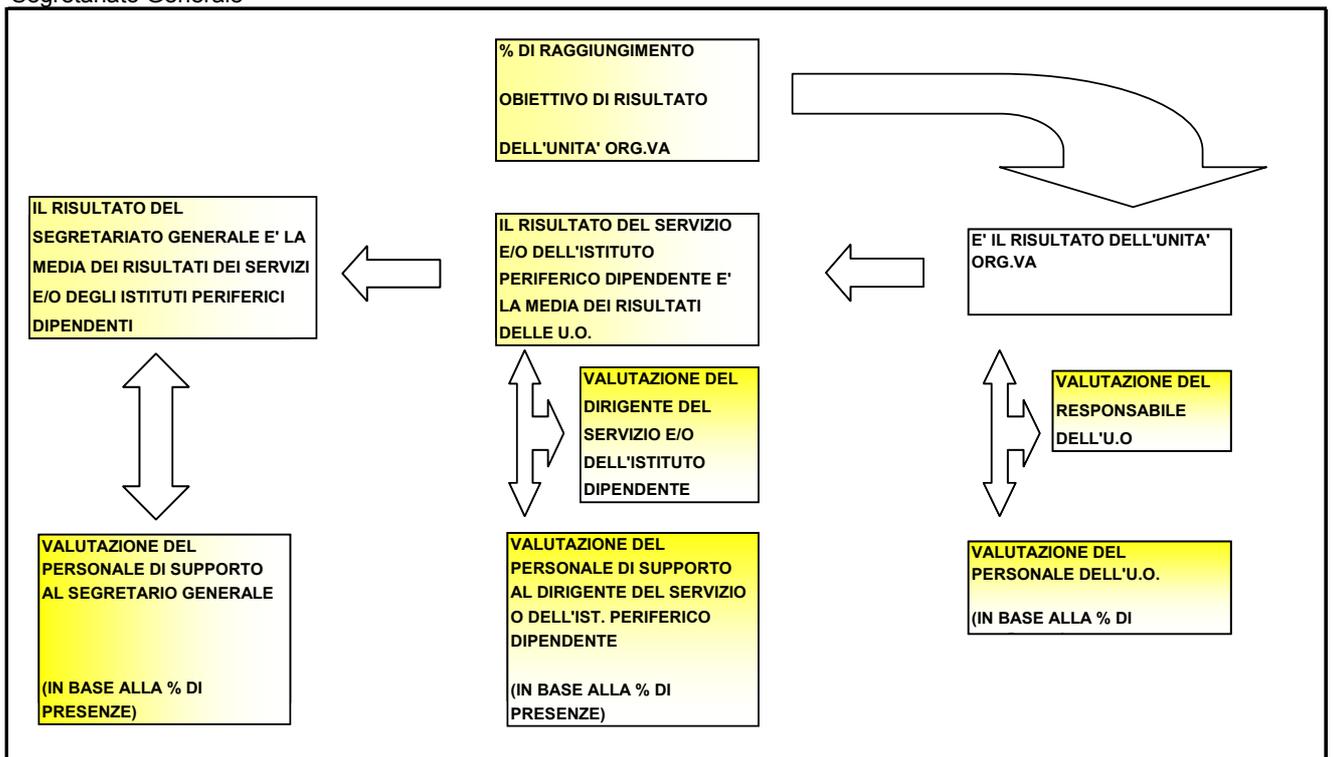
La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di prima fascia, titolari di CRA, avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico, mentre quelle dei direttori regionali con gli strumenti e le modalità del controllo di gestione.

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

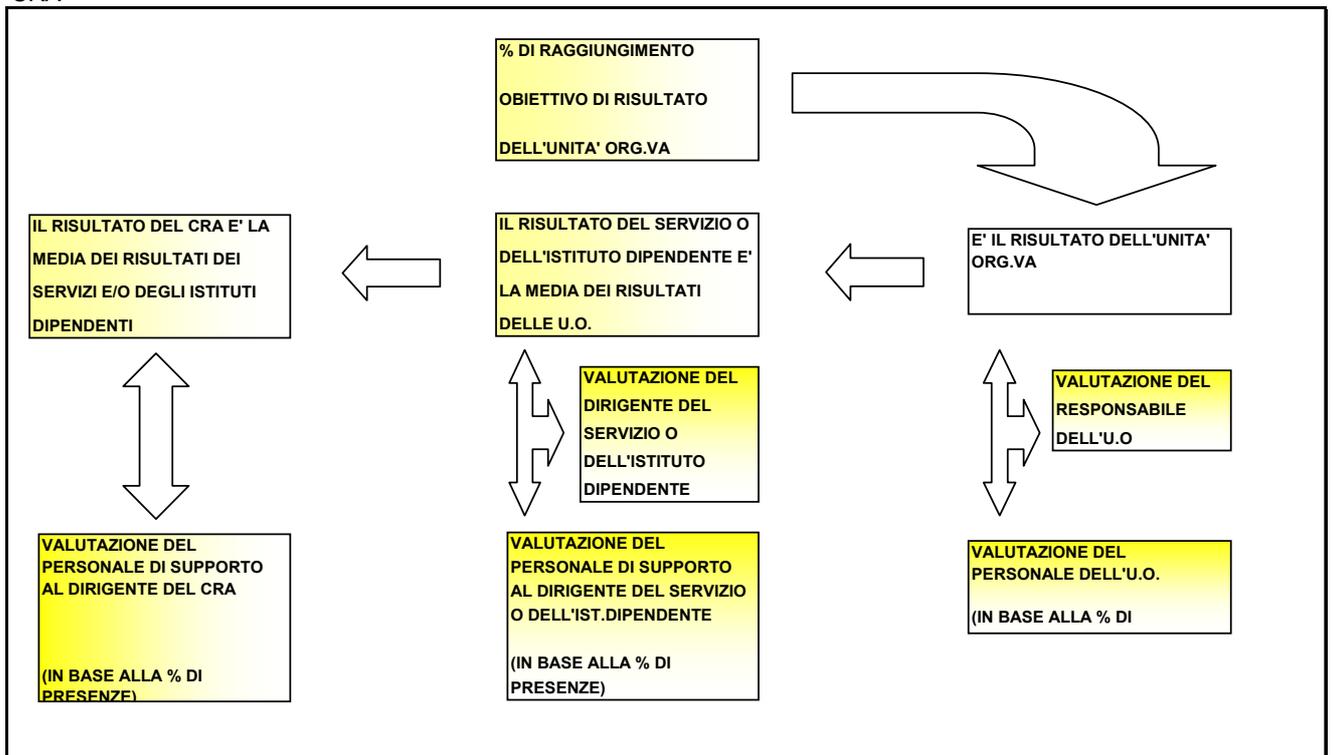


Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti di prima e di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.

Segretariato Generale



CRA



A tale scopo, entro il mese di gennaio, i dirigenti di prima e di seconda fascia predispongono una sintetica relazione sul raggiungimento degli obiettivi nel corso dell'anno precedente, tesa ad illustrare, in particolare, le

motivazioni dell'eventuale 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 prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving.

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 delle relazioni;
- 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 dirigente di II fascia compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Il direttore regionale compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

I dirigenti titolari di centro di responsabilità compilano una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti da essi dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, l'OIV compila una graduatoria complessiva delle valutazioni individuali del personale

dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

### **3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale potrebbero, infatti, sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine il Sistema individua specificatamente negli allegati "Manuali" le procedure di seconda istanza finalizzate a prevenirli e a risolverli.

### **4. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE**

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi a cura della CiVIT.

### **5. MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Ai sensi dell'art. 14 del Decreto l'OIV, sulla base di appositi modelli forniti dalla CiVIT, curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

### **6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali. Di tale presupposto se ne terrà adeguatamente conto nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento

e la revoca degli incarichi dirigenziali, di cui all'art. 20 del CCNL del personale dirigente di prima e seconda fascia dell'Area 1.

## **7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO**

Il sistema di valutazione e controllo strategico (art. 14, comma 2 e art. 30 comma 4 del decreto) e il sistema di controllo di gestione interno al Ministero (art. 6, comma 2 del decreto)- in fase di realizzazione al momento della redazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance- dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell'art. 14 del decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle relazioni del Ministero sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno, ai sensi dell'art. 3, commi 68 e 69 della legge 24 dicembre 2007, n.244.

## **8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione. A tal fine si fa espresso rinvio al calendario degli adempimenti -allegato A - relativi al ciclo di programmazione previsti dal Decreto legislativo 150/2009, dal Decreto legislativo 286/1999, dalla legge 196/2009 e dal DPR 97/2003.

## **9. MODALITÀ DI PROMOZIONE PROGRESSIVA DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

Il Sistema si avvale delle risultanze dei sistemi informatizzati del controllo strategico e del controllo di gestione. Alla data di adozione del Sistema i predetti sistemi informatizzati sono in corso di realizzazione e saranno completati entro il 31 dicembre 2010 per essere operativi a decorrere dal 1 gennaio 2011.

L'effettiva congruità del Sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi informatizzati sarà, pertanto, verificabile solo dalla sua effettiva messa in esercizio. Si ritiene opportuno, quindi, una distinzione tra fase di avvio e fase relativa al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento in relazione alle sperimentazioni effettuate, alle criticità rilevate ed al grado di maturità dei sistemi.

## **10. DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

L'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto dispone che l'Amministrazione *adotta entro il 30 giugno di ogni anno un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazioni degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.*

L'art.11, comma 6 del Decreto dispone che l'Amministrazione *presenta il Piano della Performance e la Relazione della performance alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.* Allo stato dell'arte, 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 – che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione 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, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'attuazione 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:

- 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 8, dello stesso Decreto;

- saranno avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di *rendicontazione sociale*, che è lo strumento col quale l'Amministrazione relaziona sulle ricadute sociali delle attività svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

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

Saranno individuati i valutatori esterni (*stakeholder chiave*) e, d'intesa con essi, le attività di ricaduta sociale del Ministero ed i connessi indicatori d'impatto dell'azione amministrativa (*outcome*), 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.

## **11. PROCESSO DI PERFEZIONAMENTO DEL SISTEMA**

Il Sistema adottato dal Ministro è regolato:

- a. dal *Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti*;
  - b. dal *Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale*;
- che, allegati, formano parte integrante e sostanziale del Sistema.

Il Sistema è approvato, previo espletamento dell'iter procedurale di formalizzazione previsto dal vigente ordinamento, con decreto del Ministro e registrato dalla Corte dei Conti.

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale e trasmesso alla CiVIT.