



Ministero dell'università e della ricerca

***SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE PER L'ANNO 2021***

(Ai sensi degli articoli 7, 8 e 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)

Sommario

1. Premessa.....	4
2. Finalità.....	5
3. Quadro normativo.....	6
4. Assetto organizzativo.....	7
5. Il Ciclo di Gestione della <i>Performance</i>	9
5.1. Pianificazione e programmazione.....	9
5.2. Misurazione e valutazione.....	11
5.3. Rendicontazione.....	12
5.4. Ruoli dei diversi soggetti nell'ambito del SMVP.....	14
6. Modalità di partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo valutativo: la <i>performance</i> partecipativa.....	17
7. L'assetto declaratorio della pianificazione.....	18
7.1. Le fasi del processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi.....	18
7.2. Indicatori e <i>target</i>	20
7.2.1. Indicatori di impatto.....	21
7.3. Natura degli indicatori.....	21
7.4. Il monitoraggio intermedio.....	21
9. La misurazione e la valutazione della <i>performance</i>	22
9.1. Segretario generale.....	23
9.2. Dirigenti di uffici di livello generale.....	23
9.3. Dirigenti di uffici di livello non generale.....	23
9.4. Personale delle aree.....	24
9.5. Personale in servizio presso gli Uffici di diretta Collaborazione.....	24
9.6. Attribuzione del punteggio.....	24
9.6. Procedure di conciliazione.....	25
10. Gli attori del processo di valutazione.....	26
11. Tempistica degli esiti della valutazione (Anno T-1).....	27

12. Casi particolari.....	27
12.1. Ridefinizione degli obiettivi.....	27
12.2. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno.....	27
12.3. Interruzione della posizione dirigenziale in corso d'anno.....	27
12.4. Trasferimento in corso d'anno.....	28
12.5. Passaggio di consegne.....	28
13. Disposizioni transitorie.....	28
14. Modelli allegati.....	28

1. Premessa

Il d.l. 9 gennaio 2020, n. 1, recante “*Disposizioni urgenti per l’istituzione del Ministero dell’istruzione e dell’università e della ricerca*”, convertito con modificazioni con la l. 5 marzo 2020, n. 12, ha istituito, per effetto della soppressione del Ministero dell’istruzione, dell’università e della ricerca (Miur), il Ministero dell’istruzione e il Ministero dell’università e della ricerca (Mur).

Il presente documento attiene all’aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) del nuovo Ministero dell’università e della ricerca.

Il SMVP è adottato, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione (di seguito Oiv), in attuazione dell’art. 7, co. 1, d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, che impone a tutte le amministrazioni pubbliche di adottare, e di aggiornare annualmente, un SMVP idoneo a rilevare la *performance* organizzativa e quella individuale dei propri dipendenti.

Nella predisposizione del richiamato SMVP, i ministeri devono tenere conto, ferma restando la loro autonomia, delle indicazioni emanate dal Dipartimento della funzione pubblica ai fini della gestione del Ciclo della *performance* con le Linee guida n. 1 del giugno 2017 (Piano della *performance*), n. 2 del dicembre 2017 (Sistema di misurazione e valutazione della *performance*), n. 3 del novembre 2018 (Relazione sulla *performance*) e infine, con le Linee guida n. 4 (Valutazione partecipativa della *performance*) e n. 5 (Misurazione e valutazione della *performance* individuale) del dicembre 2019, tutte adottate in attuazione del d.P.R. 9 maggio 2016, n. 105.

Il Sistema trova applicazione a partire dal Ciclo della *performance* 2021 e, come detto, sarà aggiornato alla luce delle modificazioni che dovessero intervenire nel corso dell’anno, con particolare riferimento al completamento del processo di riorganizzazione avviato con il d.PCM 30 settembre 2020, n. 164, recante il “*Regolamento concernente l’organizzazione del Ministero dell’università e della ricerca*” e dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 settembre 2020, n. 165 “*Regolamento concernente l’organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell’università e della ricerca*”.

Il SMVP del Ministero dell’università e della ricerca è l’insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che misurano e valutano la *performance* delle strutture ministeriali e del suo personale come previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ed è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica.

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppi, singoli) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

La misurazione della *performance* è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, e trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il nuovo SMVP sostituisce integralmente quello precedente ed è operativo a partire dal ciclo della *performance* dell’anno 2021.

Come detto sopra, nell’ambito del Ministero, il SMVP è stato adottato con d.m. 14 luglio 2020, n. 296 e, pertanto, il ciclo della *performance* 2020, non ancora concluso, risulta coincidere con la prima annualità di applicazione del citato SMVP. L’attuale ciclo di valutazione si caratterizza, ancora come lo scorso anno, per le particolari circostanze, note a tutti, legate all’emergenza epidemiologica da Covid-19, che suggeriscono, comunque, di procedere alla redazione di una versione aggiornata del documento che tenga conto dell’introduzione del lavoro agile, quale modalità lavorativa ordinaria, nonché in ragione delle conseguenze derivanti dai nuovi regolamenti di organizzazione del Ministero come sopra richiamati.

Considerato che il Piano della *Performance* del 2021 dovrà recepire il Piano Organizzativo del Lavoro Agile quale apposita sezione, il presente SMVP viene aggiornato con la declaratoria delle competenze e dei comportamenti attesi (oggetto di valutazione annuale) rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile, evidenziando, in particolare, i comportamenti e le competenze obbligatoriamente osservati per tale tipologia di lavoratore.

Sono, inoltre, inseriti nel SMVP gli opportuni richiami ai contenuti del POLA. In tale prospettiva un ruolo fondamentale nella definizione dei rispettivi contenuti è svolto dai dirigenti, promotori dell’innovazione dei sistemi organizzativi.

A loro viene richiesto:

- un'evoluzione degli stili manageriali e di leadership caratterizzati dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati;

- di operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex post;
- di mappare e reingegnerizzare i processi di lavoro compatibili con il lavoro agile.

Le linee guida ribadiscono che il SMVP è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista e individuano indicatori sul lavoro agile riferiti a diverse dimensioni di *performance*.

Di conseguenza, per il personale che svolge, anche solo in parte, la propria attività in lavoro agile, gli obiettivi previsti dal relativo Progetto di Lavoro Agile saranno ricompresi all'interno degli obiettivi individuali del dipendente, in aggiunta a quelli – eventualmente - previsti in base alla posizione ricoperta.

La valutazione dei risultati e dei comportamenti verrà effettuata secondo le procedure previste nel presente SMVP.

Il SMVP è stato elaborato in funzione della realizzazione delle finalità indicate dall'art. 3 del d.lgs. n. 150 del 2009 tendenti al “*miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento*”. Il SMVP è infatti elemento essenziale per il ciclo della *performance*, in quanto precisa le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono:

definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi di risultato (target), tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente	<i>pianificazione</i>
collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	
monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;	<i>monitoraggio</i>
misurazione e valutazione della <i>performance</i> , organizzativa e individuale;	<i>misurazione e valutazione</i>
rendicontazione dei risultati ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	<i>Rendicontazione e valutazione partecipativa</i>

Il SMVP, pertanto, individua nel dettaglio le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e i tempi della gestione della *performance* organizzativa e individuale, in raccordo con il ciclo di programmazione economico finanziaria, le procedure di conciliazione nonché le modalità di trattamento di situazioni particolari che possono verificarsi durante il processo di valutazione.

Altresì, in considerazione delle previsioni delle Linee Guida n. 4 del 2019 del DFP, il presente SMVP mira a valorizzare, in una prospettiva evolutiva, la valutazione partecipativa, di cui si tratterà nel prosieguo.

2. Finalità

Il SMVP disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della *performance* che, come previsto nell'art. 3 d.lgs. n. 150 del 2009, sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di

pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In un'organizzazione complessa qual è il MUR, il SMVP deve tendere in primo luogo a creare un legame tra le politiche di sviluppo e le attitudini e i comportamenti idonei a portarle a compimento. Deve tendere, quindi, ad avvicinare le persone e il lavoro, in un contesto di pianificazione strategica per obiettivi, coniugando *accountability* ed *improvement*.

Il miglioramento dei risultati raggiunti da qualsiasi amministrazione, in termini di efficienza, efficacia e di creazione di valore pubblico utile al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, può essere perseguito soltanto attraverso un corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, dove per "misurazione" si intende l'attività di quantificazione e parametrizzazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti, mentre per "valutazione" si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, considerati i fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore programmato di riferimento.

L'adozione del SMVP e il relativo aggiornamento annuale rappresentano non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sulla profonda connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati dell'amministrazione.

3. *Quadro normativo*

Come esposto in premessa, il d.lgs. n. 74 del 2017, ha introdotto modifiche al d.lgs. n. 150 del 2009 e ha rivisitato la disciplina del Ciclo di gestione della *performance* delle pubbliche amministrazioni. Ciò, nel rispetto dei principi che già nella precedente disciplina orientavano la misurazione e valutazione al costante miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche e alla crescita delle competenze professionali (art. 3, d.lgs. n. 150 del 2009).

Va menzionato, ancora, il d.l. 24 giugno 2014, n. 90 (convertito, con modificazioni, dalla l. 11 agosto 2014, n. 114), che ha, tra l'altro, assegnato al Dipartimento della funzione pubblica compiti di indirizzo in materia di misurazione e valutazione della *performance* (cfr. art. 19, commi 9 ss., d.l. n.90 del 2014), da esercitare anche attraverso la Commissione tecnica per la *performance*, istituita dall'art. 4 d.P.R. 9 maggio 2016, n. 105.

Nel corso degli anni 2017, 2018 e 2019 tale Dipartimento ha emanato cinque Linee guida recanti indicazioni metodologiche utili alla progettazione e alla revisione dei sistemi di valutazione, contenenti indirizzi utili per l'introduzione del SMVP del MUR. Nello specifico:

- nel giugno 2017, le *Linee Guida n.1 per il Piano della performance Ministeri*;
- nel dicembre 2017, le *Linee Guida n. 2 per il sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri*;
- nel novembre 2018, le *Linee Guida n. 3 per la Relazione annuale sulla performance*;
- nel novembre 2019, le *Linee Guida n. 4 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche*;
- nel dicembre 2019, le *Linee Guida n. 5 per la misurazione e valutazione della performance individuale*.

Più di recente devono essere ricordate le "*Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*" predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2020 che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di *performance*.

Infatti, tra le novità normative che si sono susseguite nell'anno appena trascorso e che hanno inciso sulle modalità di lavoro della Pubblica Amministrazione, è possibile ricordare il d.l. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla l. 17 luglio 2020, n. 77 che, ha modificato la l. 7 agosto 2015, n. 124, all'art. 14, comma 14 introducendo il POLA quale nuova sezione del Piano delle *performance* a partire dal 2021; con il POLA le Amministrazioni individuano le modalità attuative del lavoro agile, definendo anche le misure organizzative e gli strumenti di rilevazione e verifica dei risultati raggiunti.

Con decreto del 19 ottobre 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione è stato, inoltre, stabilito che: «*Le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risulta-*

ti e quelli dei comportamenti organizzativi. Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione.

L'amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, assicura un'adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo le modalità indicate dal Dipartimento della funzione pubblica. Essa garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.»

Per quanto attiene nello specifico al Mur, si richiama anche il d.lgs. n. 218 del 2016 riguardante la “Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124”, al quale si fa riferimento per quanto attiene alla performance organizzativa degli enti pubblici vigilati (v. *infra* il par. “Enti vigilati”) nonché la l. 24 novembre 2006, n. 286 istitutiva dell'ANVUR con specifico riguardo al comparto dell'università.

4. Assetto organizzativo

Nel panorama delle amministrazioni pubbliche, il Mur presenta un assetto organizzativo molto complesso.

A tale Dicastero sono infatti attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di indirizzo, coordinamento, monitoraggio delle attività e finanziamento delle università e delle istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, nonché l'indirizzo, la programmazione e il coordinamento in ambito nazionale e internazionale nel settore della Ricerca.

Come già detto *infra*, nell'anno 2020 l'assetto organizzativo dell'ex Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca è stato modificato, a seguito dell'emanazione d.l. 9 gennaio 2020, n. 1, convertito con l. 5 marzo 2020, n. 12, con il quale sono stati istituiti il “Ministero dell'istruzione” e il “Ministero dell'università e della ricerca”.

In particolare, nell'evidente intento di attuare una piena valorizzazione delle specificità che definiscono il sistema dell'istruzione e quello della formazione superiore e della ricerca, si è resa necessaria una ridefinizione dell'assetto strutturale del Governo mediante la riorganizzazione delle attribuzioni. In tal senso va interpretata la soppressione del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e la contestuale istituzione del Ministero dell'istruzione, con competenze che insistono sul sistema dell'istruzione scolastica e dell'istruzione tecnica superiore, e del Ministero dell'università e della ricerca, con competenze che insistono sui sistemi della formazione superiore universitaria (università, AFAM, SSML) e della ricerca scientifica e tecnologica. Nel decreto-legge sono elencate le aree funzionali attribuite al Ministero dell'università e della ricerca concernenti, tra l'altro, la programmazione, il coordinamento, la normazione generale, il finanziamento, l'accreditamento e la valutazione in materia di istruzione universitaria, di alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM) e di ricerca scientifica e tecnologica, il diritto allo studio, nonché il sostegno della ricerca spaziale e aerospaziale. L'alta formazione artistica, musicale e coreutica, risulta pertanto compresa nell'ambito del sistema universitario anche in ragione del progressivo allineamento con stesso già previsto dalla l. 21 dicembre 1999, n. 508, recante “Riforma delle Accademie di belle arti, dell'Accademia nazionale di danza, dell'Accademia nazionale di arte drammatica, degli Istituti superiori per le industrie artistiche, dei Conservatori di musica e degli Istituti musicali pareggiati”, che ha disposto la costituzione del sistema dell'alta formazione e specializzazione artistica e musicale (AFAM).

Inoltre, sono attribuite al Ministero le funzioni di vigilanza sugli enti ed istituzioni di ricerca, la cura dei rapporti con l'ANVUR, nonché, congiuntamente al Ministero dell'istruzione, le funzioni di indirizzo e vigilanza sugli enti INVALSI e INDIRE. Ulteriori competenze attengono al finanziamento delle infrastrutture di ricerca, anche nella loro dimensione di *European research infrastructure consortium* (ERIC), degli enti privati di ricerca e delle attività per la diffusione della cultura scientifica.

Nel merito il decreto sopra citato ha definito l'articolazione del Ministero in 6 uffici dirigenziali generali, incluso il Segretariato generale, assegnando al Dicastero le strutture e le risorse strumentali e finanziarie (compresa la gestione residui) del Dipartimento per la formazione superiore e per la ricerca, nonché il personale che, alla data di entrata in vigore dello stesso, vi prestava servizio a qualunque titolo.

Il 30 settembre 2020 sono stati emanati i rispettivi dPCM. contenenti i regolamenti di organizzazione: dPCM. 30 settembre 2020, n. 164 “*Regolamento concernente l’organizzazione del Ministero dell’università e della ricerca*”, entrati in vigore il 29 dicembre 2020 e il 30 settembre 2020, n. 165 “*Regolamento concernente l’organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro dell’università e della ricerca*”.

A tale riguardo, rispetto al precedente provvedimento organizzativo (dPCM. 21 ottobre 2019, n. 140), che ripartiva le competenze relative alla missione dell’istruzione universitaria in ragione del tipo di istituzione vigilata (atenei oppure istituzioni dell’alta formazione artistica, musicale e coreutica), il dPCM 30 settembre 2020, n. 164 adotta una ripartizione basata sulla tipologia di funzioni esercitate, distinguendo in particolare tra quelle riguardanti la programmazione e la gestione delle risorse nonché la *governance* delle istituzioni della formazione superiore da un lato e, dall’altro, quelle riguardanti gli ordinamenti didattici, gli studenti e il diritto allo studio.

In tale ottica le strutture di livello dirigenziale generale previste dal dPCM afferiscono alle diverse missioni istituzionali. In particolare, due direzioni generali sono preposte alla formazione superiore, universitaria e all’alta formazione artistica, musicale e coreutica; una direzione generale risulta competente in materia di ricerca; una direzione generale (quella dell’internazionalizzazione) ad entrambe le missioni appena indicate; alla quinta direzione è, infine, assegnata la competenza in materia di servizi generali e istituzionali (direzione “di servizio” con attribuzioni su personale e dotazioni strumentali e finanziarie).

In particolare, l’art. 3 del dPCM in parola disciplina le competenze della Direzione generale delle istituzioni della formazione superiore, alla quale sono affidati, in sintesi, gli interventi connessi alla missione istituzionale dell’istruzione universitaria e dell’alta formazione artistica, musicale e coreutica, nonché alla vigilanza e al finanziamento delle relative istituzioni, con la programmazione e la regolazione delle facoltà assunzionali del relativo personale docente, tecnico e amministrativo.

L’art. 4, riguarda la Direzione generale degli ordinamenti della formazione superiore e del diritto allo studio con competenze specifiche in materia di ordinamenti didattici, gli studenti e il diritto allo studio con riferimento sia agli atenei sia alle istituzioni dell’alta formazione artistica, musicale e coreutica. Tale previsione stabilisce, altresì, che nell’ambito della direzione in esame operi la tecnostruttura di supporto all’Osservatorio nazionale per la formazione sanitaria specialistica di cui all’art. 1, co. 470, l. n. 160 del 2019.

L’art. 5 riguarda la Direzione generale della ricerca competente dell’attività di promozione, programmazione coordinamento della ricerca in ambito nazionale.

La Direzione generale dell’internazionalizzazione e della comunicazione, struttura di nuova istituzione, svolge un ruolo strategico nell’ambito dell’integrazione armonizzazione e promozione dell’istruzione superiore e della ricerca in un contesto europeo ed internazionale. La medesima direzione cura le relazioni e la comunicazione istituzionale.

Infine, la Direzione generale del personale, del bilancio e dei servizi strumentali assicura le funzioni strumentali al Ministero occupandosi delle risorse umane e finanziarie, dei servizi, e quindi di contratti, acquisti, sistemi informativi e statistica.

La fase di riorganizzazione, prossima alla conclusione, è contraddistinta da un periodo transitorio, nel corso del quale le strutture del nuovo Ministero dell’università e della ricerca, si avvalgono degli uffici del Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali del Ministero dell’istruzione.

L’art. 3, co. 3 del d.l. n. 1 del 2020 prevede infatti che, fino all’adozione dei provvedimenti volti alla concreta separazione delle strutture ministeriali, “*il Ministero dell’università e della ricerca continua ad avvalersi del medesimo Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali, che gestisce anche il personale dirigenziale e non dirigenziale di cui all’art. 4, comma 4. Le direzioni generali del predetto Dipartimento continuano altresì a svolgere, anche per il Ministero dell’università e della ricerca, i compiti concernenti le spese già ad esse affidate per l’anno 2020, quali strutture di servizio, secondo quanto previsto dall’articolo 4 del d.lgs 7 agosto 1997, n. 279*”.

5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

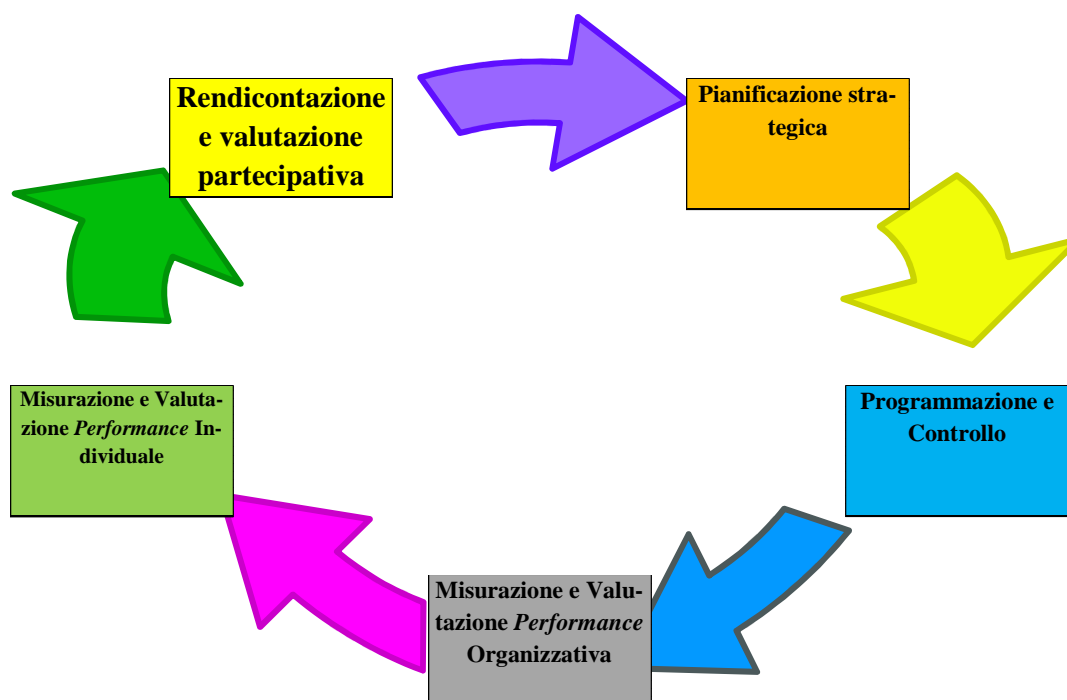
La misurazione e valutazione della *performance* si inserisce all'interno del Ciclo di Gestione della *Performance*, (fig. 1) previsto dall'art. 4 d.lgs. n. 150 del 2009, il cui co. 2 elenca le seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla *performance*;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Ciclo di Gestione della *Performance* consiste pertanto nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato del Mur, in maniera coerente con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le attività che compongono il Ciclo di Gestione della *Performance* vanno comunque ricondotte a un più ampio e articolato percorso di pianificazione strategica e di programmazione pluriennale riconducibile a cinque fasi che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale.

Figura 1: Ciclo del Performance



5.1. Pianificazione e programmazione

Nella prima fase del ciclo della *performance* l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (c.d. pianificazione) e nel breve periodo (c.d. programmazione).

Al fine di garantire integrazione e coerenza tra gli obiettivi di medio-lungo periodo e quelli di breve, è necessario che la definizione dei piani pluriennali, di carattere strategico, e dei piani annuali, di maggior dettaglio, avvenga in maniera coordinata.

I documenti di pianificazione e programmazione sono:

1. Atto di indirizzo

L'avvio del ciclo della *performance* è annualmente segnato dall'adozione, da parte del Ministro, dell'Atto di indirizzo, con il quale vengono definite le priorità politiche per il triennio successivo.

L'atto, da adottare indicativamente entro il mese di maggio dell'anno t_n e comunque entro 60 giorni dall'adozione del Documento di Economia e Finanza, viene predisposto dagli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UdC) con la collaborazione del Segretariato generale e delle Direzioni generali ed in coerenza con il Programma di Governo e, in particolare, con gli Obiettivi generali di Governo, con il quadro di programmazione economico-finanziaria.

2. Nota Integrativa al Bilancio

In conformità con le priorità politiche indicate nell'Atto di indirizzo, nella Nota integrativa (al disegno di Legge di Bilancio e alla Legge di Bilancio), si riportano gli obiettivi strategici e strutturali assegnati a ciascun Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA), unitamente alle relative previsioni di spesa¹. La formulazione degli obiettivi strategici da inserire nella Nota Integrativa si accompagna alla definizione degli obiettivi specifici di cui all'art. 5, co.1, del d.lgs. 150 del 2009, inseriti nel Piano della *Performance*.

Deve comunque essere assicurata una piena coerenza tra gli obiettivi strategici inseriti nella Nota Integrativa e gli obiettivi specifici del Piano della *Performance*. Gli obiettivi specifici del Piano possono coincidere con quelli strategici della Nota integrativa, oppure essere formulati attraverso una opportuna aggregazione o selezione di questi ultimi.

Ciascun obiettivo strategico, ad elevata rilevanza e con orizzonte temporale triennale, chiaramente identificato, deve rappresentare gli scopi più rilevanti che il Ministero intende conseguire con riferimento alle finalità della spesa alla quale è associato, privilegiando quindi la misurazione delle politiche cui il bilancio contribuisce (finalità ultime dell'intervento pubblico sull'economia, la società e l'ambiente). Occorre altresì evitare una rappresentazione degli obiettivi meramente focalizzata sulle attività svolte dagli uffici.

Ai fini della misurazione degli obiettivi strategici deve essere individuato un *set* di indicatori significativo che renda evidente il valore creato dalle attività realizzate.

A ciascuno indicatore deve essere correlato un valore base (o attuale) ed un valore *target* (vale a dire il valore atteso al termine del periodo di riferimento), che consentano di valutare nel corso del tempo il grado di raggiungimento dei risultati previsti.

Nell'ambito della predisposizione della Nota Integrativa:

- la definizione degli obiettivi strategici, da concludere indicativamente nel mese di settembre, avviene con il coordinamento degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UdC), con la collaborazione del Segretariato generale e delle Direzioni generali.

- la definizione del contesto di riferimento dell'azione del Ministero viene effettuata dagli UdC.

La Nota Integrativa deve essere definita nei termini stabiliti dalle circolari della Ragioneria generale dello Stato che prevedono che questa sia validata da parte dell'OIV.

3. Piano della Performance

Contestualmente all'adozione dell'Atto di indirizzo da parte del Ministro, si avvia anche il processo di elaborazione del Piano della *Performance*.

Il Piano della *Performance* definisce gli obiettivi del Ministero nel suo complesso (obiettivi specifici) e delle unità organizzative in cui esso si articola. Ad ogni obiettivo, di qualsivoglia livello, sono associati uno o più indicatori. Per ogni indicatore sono stabiliti il valore *target* del periodo di riferimento e il valore di partenza

¹ La pianificazione di eventuali "obiettivi strutturali" avviene con le medesime modalità degli "obiettivi strategici".

(valore base); quest'ultimo può essere costituito da uno *standard* di riferimento (parametro fissato dalla normativa di riferimento) ovvero l'ultimo dato di consuntivo disponibile.

Gli **obiettivi specifici** che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio pianificato e nell'anno di riferimento, e i relativi risultati attesi, sono riferiti sia al proprio funzionamento che alle politiche di settore e possono coincidere con gli obiettivi strategici di cui alla Nota Integrativa al Bilancio ovvero essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di questi ultimi.

Gli **obiettivi di rilevanza strategica dei CRA** sono obiettivi organizzativi degli uffici di livello dirigenziale generale e devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi specifici dell'amministrazione;
- essere "sfidanti" e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l'efficienza e/o l'efficacia dell'amministrazione;
- essere chiari e comprensibili all'esterno e, in particolare, ai principali *stakeholder*;
- essere misurati attraverso indicatori adeguati e *target* tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- non prevedere meri compiti assegnati all'ufficio o mere attività amministrative ordinarie.

Gli **obiettivi operativi degli** uffici di livello dirigenziale non generale devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi di rilevanza strategica dei CRA;
- essere "sfidanti" e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l'efficienza e/o l'efficacia dell'amministrazione;
- essere chiari e comprensibili all'esterno e, in particolare, ai principali *stakeholder*;
- essere opportunamente misurati attraverso indicatori adeguati e *target* tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- non prevedere meri compiti assegnati all'ufficio o mere attività amministrative ordinarie.

4. Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

La Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione è emanata ai sensi dell'art. 8 d.lgs. n. 286/1999 e dell'art. 14, co. 1, d.lgs. n. 165/2001, e costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello con il quale il Ministro definisce e assegna le risorse stanziate sulla base della Nota integrativa alla legge di bilancio ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità amministrativa.

La Direttiva è adottata dal Ministro eventualmente anche contestualmente al Piano della *Performance* ed è pubblicata nel sito istituzionale.

5. Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT).

E' il documento programmatico, da adottarsi dal Ministro su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, entro il 31 gennaio di ciascun anno, nel quale sono rappresentate le strategie di prevenzione della corruzione e del rispetto dei principi e degli obblighi della trasparenza. Tenuto conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e al fine di consentire ai RPCT di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse all'elaborazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nella seduta del 2 dicembre 2020 ha ritenuto opportuno differire al 31 marzo 2021 il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023.

5.2. Misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione sono elementi collegati ma distinti: mentre la **misurazione** consiste nella rilevazione, attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori, del livello di raggiungimento dei risultati previsti, la **valutazione** è l'attribuzione di un giudizio sulle risultanze della misurazione espresso, a livello organizzativo e individuale, secondo criteri trasparenti e prefissati, e tenendo conto del contesto di riferimento.

La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a differenti livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta **monitoraggio**, la misurazione a fine periodo è detta **consuntivazione** e, con riferimento al ciclo della *performance* disciplinato nel d.lgs. 150 del 2009 trova espressione, principalmente, nella Relazione sulla *Performance*.

I report di monitoraggio rilevano lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause, esogene e/o endogene, e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza. In esito al monitoraggio può rendersi necessaria la ridefinizione di obiettivi annuali (modifica di quelli preesistenti ovvero introduzione di nuovi).

Gli obiettivi specifici e, più in particolare, gli obiettivi strategici /operativi, vengono monitorati in corso d'anno e alla fine dello stesso.

L'Oiv presenta al Ministro gli esiti del monitoraggio entro il 30 luglio 2021. Ove necessario, l'Oiv può svolgere specifiche analisi attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali.

I CRA collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'Oiv e dagli altri soggetti con funzioni di coordinamento del ciclo di gestione della *performance*.

La fase della **valutazione** si esprime nella formulazione di un giudizio ed è funzionale al miglioramento organizzativo e/o alla valorizzazione delle risorse umane. La valutazione si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra la *performance* rilevata e quella programmata e deve consentire di identificare ed eventualmente intervenire sui fattori organizzativi sottostanti allo scostamento.

Oltre a tali effetti organizzativi, la valutazione costituisce il presupposto per l'attribuzione dei premi previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva vigente.

La misurazione e la valutazione della *performance* riguardano oggetti differenti ma tra loro correlati:

- la **performance organizzativa** nel cui perimetro rientrano i risultati del Ministero nel suo complesso .
- la **performance individuale** che è intesa come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. La *performance* individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa cui l'Oiv è tenuto ai sensi dell'art. 7, co. 2 lett. a), d.lgs. 150 del 2009 si configura quale azione che si lega alla dimensione complessiva dell'attività dispiegata dal Ministero prestandosi a sussumere il grado di incidenza in termini di efficienza ed efficacia delle politiche e dei servizi complessivamente erogati.

5.3.Rendicontazione

L'ultima fase del ciclo della *performance* è la comunicazione e la condivisione dei risultati raggiunti e della relativa valutazione attraverso una pluralità di atti che differiscono in relazione agli utenti cui sono destinati.

Nel mese di aprile, in relazione alla predisposizione della **Nota integrativa al Rendiconto generale**, il Ministero provvede a rendicontare gli obiettivi indicati a preventivo nel rispetto delle indicazioni fornite dal MEF.

La Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato è il documento che illustra i risultati raggiunti e le relative risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni degli scostamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio.

L'Oiv coordina l'attività, verificando la completezza e correttezza degli inserimenti da parte dei CRA nel portale della RGS dedicato. L'attività si conclude con la validazione della Nota integrativa al Rendiconto generale da parte dell'Oiv.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento trova definizione il principale documento di rendicontazione, la **Relazione sulla Performance** adottata dal Ministro che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse stanziati indicati nel Piano della *Performance*, con la rilevazione degli eventuali scostamenti

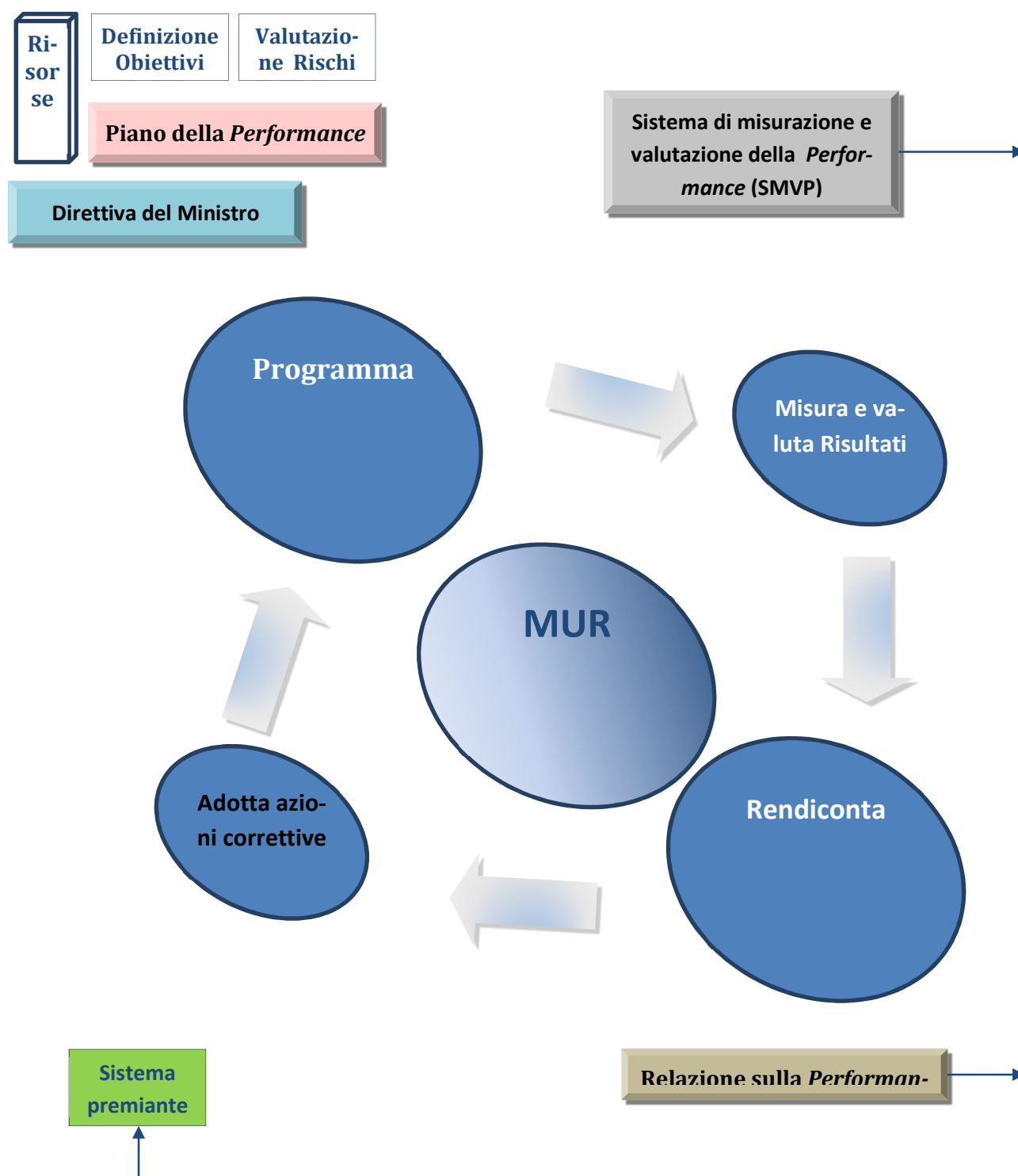
Il documento si perfeziona con la validazione da parte dell'Oiv, che va intesa come certificazione della regolarità dell'intero processo e non come certificazione puntuale della veridicità dei dati concernenti singoli risultati ottenuti dall'amministrazione medesima. Tale impianto risulta coerente con il ruolo dell'Oiv di orga-

nismo che assicura lungo tutto il Ciclo della *performance* la correttezza e la coerenza dal punto di vista metodologico dell'operato dell'amministrazione.

Inoltre, solo a seguito della validazione della Relazione da parte dell'Oiv è possibile l'accesso ai premi previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva.

Com'è noto il d.lgs. n. 74 del 2017, nell'anticipare la tempistica della validazione, ha di fatto determinato una sovrapposizione temporale tra l'adozione della Relazione sulla *performance* da parte dell'amministrazione e la sua validazione da parte dell'Oiv, sicché entrambi gli adempimenti, allo stato, finiscono per coincidere con il 30 giugno di ciascun anno. Per superare tale aporia, in applicazione di quanto previsto dalle citate Linee guida n. 3 del 2018, il termine di approvazione della Relazione viene pertanto individuato al **30 maggio di ciascun anno**, nella considerazione che, stante la formulazione della norma, il 30 giugno si qualifica quale termine ultimo per tale adempimento. Per l'effetto, il 30 giugno rappresenta il riferimento temporale ultimo per la validazione e la pubblicazione della Relazione.

Immagine 1: processo di gestione della Performance



5.4. Ruoli dei diversi soggetti nell'ambito del SMVP

I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance* nonché i compiti ad essi assegnati sono:

- a) **Il Ministro** al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare. In particolare:
 - o adotta l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, il Piano della *Performance* e la Relazione sulla *Performance*;

- assegna, attraverso la *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*, gli obiettivi ai dirigenti di livello generale (titolari dei Centri di responsabilità amministrativa – CRA);
- valuta la *performance* del Segretario generale su proposta dell'Oiv;

b) Al **Segretario generale** (oltre a quanto di seguito previsto per i CRA) compete la responsabilità del programma di bilancio del centro di responsabilità amministrativa assegnato e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati. In particolare:

- coordina le attività dei CRA in sede di definizione della Nota integrativa al Bilancio di previsione;
- sovrintende all'aggiornamento annuale del SMVP.
- valuta la *performance* dei direttori generali su proposta dell'Oiv.

I dirigenti di uffici di livello generale e di livello non generale, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire gli obiettivi attraverso un processo a *cascading*, e al processo di monitoraggio svolgono, in particolare, i sottoelencati compiti:

c) i dirigenti degli uffici di livello generale - titolari dei CRA:

- propongono al Segretario generale e al Ministro gli obiettivi di loro competenza ai fini della predisposizione del Piano delle *Performance*;
- predispongono in accordo con il Segretario generale la Nota Integrativa al Disegno di Legge di Bilancio e alla Legge di Bilancio, garantendo un collegamento tra obiettivi e risorse;
- assegnano al personale delle aree, eventualmente assegnato, gli obiettivi, chiarendo il contributo individuale atteso al raggiungimento degli obiettivi della propria unità organizzativa;
- misurano e valutano la *performance* dei dirigenti di livello non generale e del personale delle aree assegnato alla propria unità organizzativa.

d) I dirigenti di uffici di livello non generale:

- assicurano una corretta attuazione del ciclo della *performance* da parte del proprio ufficio;
- propongono al titolare del CRA gli obiettivi relativi alla propria unità organizzativa;
- misurano la *performance* per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, consentendo il monitoraggio periodico del grado di realizzazione degli obiettivi e la predisposizione della Relazione sulla *performance*;
- assegnano al proprio personale gli obiettivi, chiarendo il contributo individuale atteso al raggiungimento degli obiettivi della propria unità organizzativa;
- misurano e valutano la *performance* del personale della propria unità organizzativa.

e) nel processo di misurazione e valutazione della *performance*, particolare rilievo riveste l'Oiv.

Le modifiche normative apportate al d.lgs. n. 150 del 2009 dal d.lgs. n. 74 del 2017 ne hanno ampliato e rafforzato l'azione di supporto metodologico e di "presidio" sul SMVP, come chiaramente sottolineato dalle richiamate Linee guida n. 2 del 2017.

Infatti, l'Oiv esprime il proprio "parere vincolante" sul SMVP (art. 7, co. 1, d.lgs. n. 150 del 2009), valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e con lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholder*).

In particolare l'Oiv:

- monitora il funzionamento del SMVP, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora la relativa relazione annuale;
- monitora l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati e segnala agli organi di vertice la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio;
- comunica le criticità sul ciclo della *performance* al Ministro e ai vertici amministrativi; nei casi e con le modalità previste dalla legge, segnala tali criticità alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- valida la Relazione sulla *performance*;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e, quindi, l'esistenza dei presupposti per l'utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità;
- propone al Ministro la valutazione annuale del Segretariato generale;

- propone al Segretariato generale la valutazione annuale dei dirigenti di livello generale;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- valuta la *performance* organizzativa complessiva dell'amministrazione tenendo conto degli esiti della valutazione partecipativa;
 - esprime il proprio avviso sulla bozza di Piano della *performance* per quanto attiene agli indicatori, ai target ed alla coerenza tra gli obiettivi prescelti dal Ministero e quelli previsti dai documenti programmatici, con particolare riguardo al Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
 - stabilisce le modalità per ricevere, direttamente, le comunicazioni dei cittadini in ordine al grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati dal Ministero;
 - individua le modalità con le quali gli utenti interni partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto;
 - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti, e che la pubblicazione dei risultati avvenga in forma chiara e comprensibile e che di tali risultati si tenga conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della relazione sulla performance;
 - valuta l'adeguatezza dei programmi di ascolto messi in campo dall'amministrazione al fine di fornire suggerimenti anche in relazione alla effettiva sostenibilità degli stessi;
 - controlla che il principio di partecipazione dei cittadini e degli utenti trovi attuazione e verifica l'effettiva realizzazione delle indagini sul benessere organizzativo, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno nonché la pubblicazione dei risultati;
 - precisa le modalità e le indicazioni per attrarre le agenzie di valutazione, allo stato operanti, nel coinvolgimento degli *stakeholder*.

Alla luce della normativa, le funzioni attribuite agli Oiv sono prevalentemente riconducibili alle seguenti attività:

- *presidio tecnico metodologico* del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del citato parere vincolante, la validazione della relazione sulla *performance* e la relazione annuale sul funzionamento complessivo del SMVP, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- *valutazione della performance organizzativa* complessiva del Ministero.
- proposta di valutazione annuale al Ministro del Segretario generale;
- proposta di valutazione al Segretario generale dei dirigenti di livello generale.

Nell'ambito della Nota integrativa, che rappresenta l'elemento di collegamento tra la programmazione di bilancio, quella strategica e il Ciclo della *performance*, l'Oiv svolge un ruolo di supporto metodologico e di coordinamento operativo dei referenti dei centri di responsabilità amministrativa dell'amministrazione, che si conclude con una validazione che ha lo scopo di attestare la conclusione delle operazioni da parte dell'amministrazione stessa.

Sulla base di quanto previsto dall'articolo 14, co. 4-ter, d.lgs. n. 150 del 2009, l'Oiv ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo.

L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, compreso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, nello svolgimento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile della stessa. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Oiv effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Un efficace processo di misurazione e valutazione presuppone un'accurata definizione degli obiettivi nel contesto del Piano della *performance*, anche in conformità a quanto previsto dalle Linee guida n. 1 del 2017,

f) il comitato unico di garanzia:

- individua le misure orientate alla valorizzazione del personale e ad eliminare ogni forma di discriminazione;
- elabora il Piano triennale di Azioni Positive e ne monitora l'attuazione comunicandone gli esiti all'Oiv.

g) il personale

Partecipa attivamente, nelle formule procedurali previste, alla definizione degli obiettivi nella progettazione degli interventi e nella valutazione della *performance*. In tutto il processo di misurazione e valutazione, a partire dalla fase di definizione degli obiettivi fino ad arrivare alla fase di valutazione delle *performance* è garantito un effettivo coinvolgimento dei valutati. In particolare:

- la comunicazione degli obiettivi ai valutati deve avvenire di norma attraverso un colloquio iniziale;
- la valutazione può, o prevedere un momento intermedio di monitoraggio e condivisione del grado di realizzazione delle attese di risultato e di comportamento, consentendo al valutato di esprimere il proprio punto di vista ed attivando interventi di riallineamento (formazione o altre misure organizzative che consentano un miglioramento delle condizioni e una maggiore possibilità di raggiungere gli obiettivi);
- la comunicazione della valutazione finale deve avvenire - salvo casi eccezionali e motivati - attraverso un colloquio finale. Nel caso in cui vi sia un oggettivo e motivato impedimento al colloquio si provvede al recapito attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento e la possibilità di contraddittorio.

h) i cittadini, gli utenti e gli altri stakeholder

Partecipano alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione (valutazione partecipativa), e sono coinvolti attivamente nella definizione delle strategie, nella progettazione degli interventi e, più in generale, nelle iniziative finalizzate alla creazione di valore pubblico che si genera attraverso lo svolgimento dell'attività istituzionale secondo i tempi e le modalità previste nel SMVP.

6. MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI AL PROCESSO VALUTATIVO: LA PERFORMANCE PARTECIPATIVA

In maniera centrale l'amministrazione, ai sensi dell'art.19-*bis* d.lgs. n. 150 del 2009, promuoverà, anche attraverso modalità interattive, azioni di partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni, al fine di rilevare il grado di soddisfazione per i servizi erogati dal Mur, in conformità con le menzionate Linee guida nn. 1 e 2 del 2017 e in particolare con le Linee guida n. 4 del 2019, recanti indicazioni sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

Sulla scorta dell'esperienza pregressa la Giornata della trasparenza costituirà un'occasione di incontro, dialogo ed ascolto con i principali *stakeholder*, volto a diffondere, promuovere e far conoscere alcuni progetti innovativi del Mur.

Non di meno, nell'intento di valorizzare il processo già in atto, che si incentra sul passaggio da una concezione autoreferenziale dell'Amministrazione ad una concezione sempre più rivolta ai bisogni e alle esigenze dei cittadini e degli utenti, si promuoveranno iniziative che, anche attraverso la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*, consentiranno di realizzare una partecipazione e un coinvolgimento sempre più diffuso e consapevole da parte degli *stakeholder* per migliorare la qualità dei servizi offerti.

Analogamente, al fine di favorire la partecipazione degli utenti interni al processo di misurazione della *performance* organizzativa, si provvederà alla somministrazione di questionari appositamente predisposti in materia di benessere organizzativo, relativi al grado di condivisione del SMVP e alla valutazione del proprio superiore gerarchico utilizzando modalità atte a garantire l'anonimato.

In attuazione delle Linee guida n. 2 del 2017, l'Oiv definirà le modalità per la raccolta delle segnalazioni, e per l'applicazione di quanto previsto dalle richiamate Linee guida n. 4 del 2019 in materia di valutazione partecipativa, anche per quanto attiene, in prospettiva, alla fase della programmazione degli obiettivi da realizzare.

La finalità principale del processo partecipativo è quello di aumentare la qualità delle strategie pianificate e attuate dal Ministero e, per tale tramite, di creare valore pubblico.

Le finalità della valutazione partecipata sono le seguenti:

- eventuale revisione degli obiettivi specifici alla luce dei contributi degli *stakeholder*;
- eventuale riformulazione (migliore definizione e maggiore chiarezza) degli obiettivi;
- eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori *target* degli indicatori;
- eventuale reingegnerizzazione dei processi o delle modalità di svolgimento delle attività.

Con riferimento a tutti gli effetti sopraelencati il Ministero rende pubblici in modo trasparente le azioni poste in essere all'esito del processo partecipativo.

In via sperimentale, successivamente al completamento dell'assetto organizzativo, la valutazione partecipativa sarà avviata concentrandosi su alcuni specifici servizi erogati/aree di interesse dall'amministrazione. La selezione sarà proposta dal Segretario Generale, sentito l'Oiv, che ne curerà la complessiva realizzazione ponendo attenzione a che siano comunque rappresentati gli aspetti rilevanti della missione istituzionale del Ministero. L'Oiv monitorerà le attività che saranno svolte in tale ambito dandone adeguata contezza nel contesto della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa nonché in occasione della validazione della Relazione sulla *performance*. L'attività sarà realizzata mediante un processo articolato nelle seguenti fasi:

1. *“Mappatura” degli stakeholder.* In questa fase sono individuati tutti coloro che risultano interessati all'attività e agli obiettivi del Ministero e/o che possono condizionarne il raggiungimento, provvedendo a realizzare la loro classificazione in categorie omogenee e sono stabilite le modalità di coinvolgimento.

Successivamente si procede all'abbinamento in corrispondenza dell'ambito di intervento del MUR e dei correlati obiettivi specifici.

In attuazione del principio di inclusività, a tutti gli *stakeholder* è garantita la possibilità di partecipazione, sebbene con modalità e canali diversi.

2. *Selezione dell'oggetto della valutazione partecipativa.* Oggetto della valutazione partecipativa sono gli obiettivi specifici inseriti nel Piano delle *performance* e i relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla *performance*.

3. *Motivazione degli stakeholder.* In questa fase, prima di attuare il coinvolgimento vero e proprio, sono messe in atto iniziative volte a motivare gli *stakeholder* alla partecipazione e renderla più semplice, informata, consapevole e costruttiva.

4. *Valutazione partecipativa dei risultati ottenuti.* In questa fase, gli *stakeholder* forniscono il loro riscontro sui risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso. I commenti degli *stakeholder* riguardano il merito, la chiarezza nella esposizione dei risultati, nonché consistere in contributi utili alla migliore contestualizzazione dei risultati. Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione predisposta dal Segretariato Generale e inviata al Ministro e all'Oiv.

5. *Utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa sui risultati.* Gli esiti della valutazione partecipativa sui risultati sono utilizzati ai fini di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa con specifico riguardo all'impostazione del successivo ciclo della *performance*. In ogni caso deve essere garantita una piena trasparenza sulle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa. Inoltre, gli esiti della valutazione sono utilizzati dall'Oiv al fine di completare la valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso.

In coerenza con quanto previsto dalle Linee guida n. 4 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche gli strumenti che potranno essere utilizzati per il coinvolgimento degli *stakeholder* sono principalmente tre la *Consultazione pubblica*, i *Panel di esperti tematici* e i *Focus group*.

7. L'ASSETTO DECLARATORIO DELLA PIANIFICAZIONE

7.1. Le fasi del processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi

Nel processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi da parte del Mur, l'Oiv verifica che gli stessi siano conformati a criteri che ne evidenziano la misurabilità e la non coincidenza con la declaratoria dei singoli uffici dirigenziali.

Il processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi, così come definiti nel Piano della *performance*, viene attuato per il Segretario generale, per i dirigenti di uffici di livello generale e non generale mediante la validazione delle rispettive schede-obiettivo.

Al personale delle aree sono assegnati, previa programmazione partecipata e comunicazione da parte del dirigente, gli obiettivi relativi alla struttura di appartenenza, indicati nel Piano della *performance*. Il dirigente ha la facoltà di assegnare, nell'ambito degli obiettivi attribuiti al suo ufficio, sia obiettivi “di gruppo” a propri collaboratori, sia obiettivi “individuali”.

La scheda per l'assegnazione degli obiettivi al personale delle aree è notificata agli interessati e contiene gli obiettivi rispetto ai quali verrà effettuata la valutazione della *performance*.

In via generale, nell'ambito del SMVP, gli obiettivi assegnati ai dirigenti sono riconducibili a tre tipologie:

- obiettivi **specifici**, caratterizzati da:
 - immediato collegamento alle priorità politiche riportate nell'Atto di indirizzo;
 - presenza nella Nota integrativa alla legge di bilancio;
 - orizzonte temporale triennale e successiva declinazione su un orizzonte temporale annuale;
- obiettivi **gestionali**, caratterizzati da:
 - collegamento allo svolgimento delle attività ordinarie dell'amministrazione;
 - presenza nella Nota integrativa alla legge di bilancio;
 - orizzonte temporale triennale e successiva declinazione su un orizzonte temporale annuale;
- obiettivi **operativi**, che costituiscono la declinazione degli obiettivi specifici e gestionali, caratterizzati da:
 - collegamento con le linee di attività degli uffici;
 - orizzonte temporale annuale.

Nell'ambito degli obiettivi operativi vengono individuati gli obiettivi di gruppo e/o individuali da assegnare al personale delle aree.

Tra questi, a partire dal 2021, rientrano gli obiettivi per l'attuazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

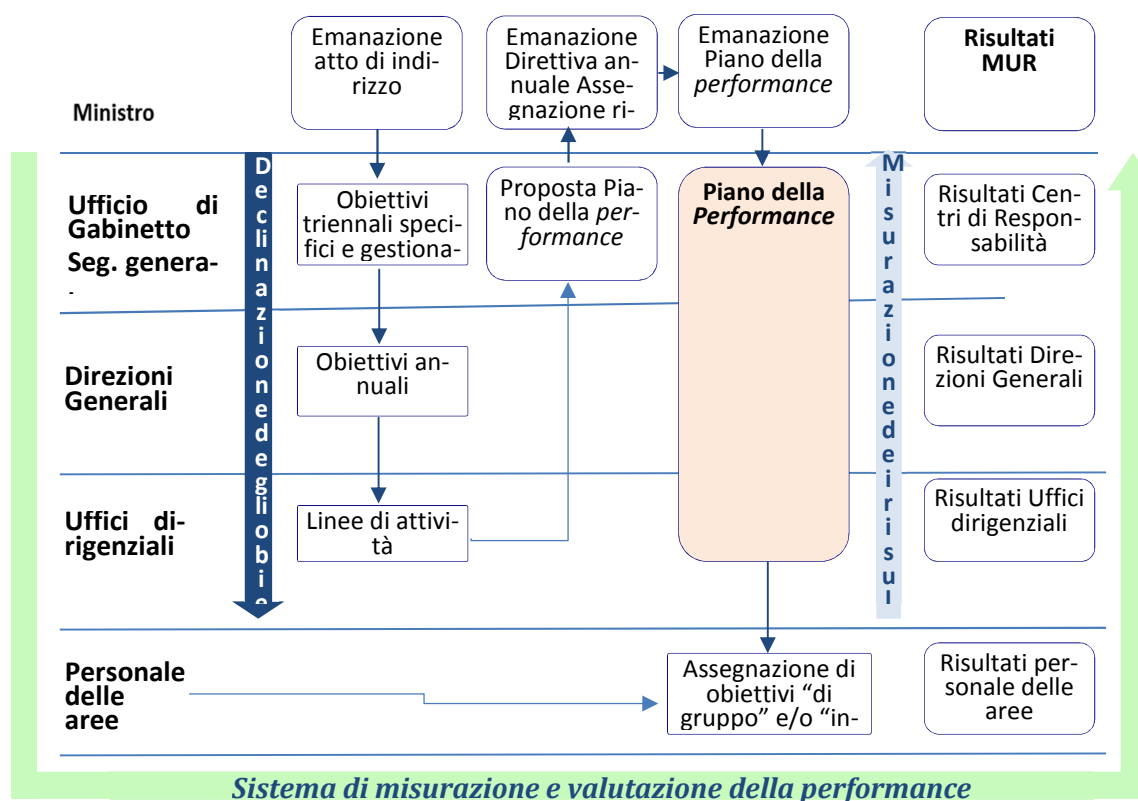
Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile e definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Gli obiettivi sono assegnati, a tutti i livelli, osservando i criteri descritti di seguito:

- **rilevanza e coerenza dell'obiettivo rispetto alla performance complessiva dell'amministrazione:** gli obiettivi assegnati alle singole strutture devono essere correttamente declinati a partire da quelli relativi all'amministrazione nel suo complesso, concentrando l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza, correlate sia a obiettivi specifici sia a obiettivi gestionali;
- **misurabilità dell'obiettivo:** il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, si devono individuare indicatori ben definiti, connessi alle attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo medesimo e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Per ciascun indicatore, inoltre, deve essere definito il valore *target*;
- **controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato:** la valutazione, di norma, deve basarsi sul principio tendenziale 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;
- **chiarezza del limite temporale di riferimento:** l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. È, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi, a tutti i livelli, è attribuito **un peso a ciascun obiettivo**, idoneo a dimostrare la rilevanza che esso ha rispetto agli altri nell'ambito della struttura di riferimento.

Immagine 2: processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi



7.2. Indicatori e target

Ai fini della misurazione e valutazione della *performance*, a ciascun obiettivo sono associati uno o più indicatori, che saranno utilizzati per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

Per ciascun indicatore è descritta la formula da utilizzare per il calcolo del valore dell'indicatore stesso.

Nel caso in cui per un obiettivo vengano individuati più indicatori, a ciascun indicatore deve essere associato un peso che verrà successivamente utilizzato per calcolare il grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo.

La scelta degli indicatori deve tener conto almeno dei seguenti aspetti:

- rilevanza del dato considerato per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- reperibilità e tempestività delle informazioni necessarie per il calcolo del valore dell'indicatore;
- oggettività e attendibilità dei dati necessari.

A ciascun indicatore deve, inoltre, essere associato un valore *target* per ciascuna delle annualità a cui esso si riferisce e un valore di partenza (cd. *baseline*).

Ogni valore *target* deve risultare:

- coerente con l'obiettivo e l'indicatore a cui si riferisce;
- sfidante ma raggiungibile;
- commisurato al contesto operativo.

Obiettivi, indicatori e *target* vengono riportati nel Piano della *performance* e nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

Gli indicatori possono essere di varie tipologie e di diversa natura. La scelta deve tenere conto del tipo di obiettivo a cui devono essere associati.

Di seguito si riportano le principali tipologie di indicatori, a cui è collegata, a seconda della tipologia, una specifica dimensione, che può essere quantitativa o qualitativa.

Indicatori di stato delle risorse (o livello di salute dell'amministrazione)

Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero *computer*, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Indicatori di efficienza

Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (*output*). L'efficienza può essere misurata in termini economici e/o fisici.

Indicatori di efficacia

Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi (sia come quantità erogata che fruita) che qualitativi (sia come qualità erogata² e percepita³).

7.2.1. Indicatori di impatto

Gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale della collettività rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. Sono perlopiù riferiti a obiettivi specifici legati alle priorità politiche dell'amministrazione.

7.3. Natura degli indicatori

Per quanto riguarda la natura degli indicatori, essa si differenzia in funzione della tipologia e della dimensione dell'indicatore scelto. A titolo esemplificativo, la natura può essere: booleana, valore percentuale o valore assoluto.

7.4. Il monitoraggio intermedio

Ciascun dirigente effettua un periodico monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi.

In particolare, il monitoraggio intermedio permette di rilevare il valore corrente di tutti gli indicatori definiti e fornisce una proiezione circa l'effettiva possibilità di raggiungimento dei *target* prefissati.

La fase di monitoraggio intermedio deve essere realizzata almeno semestralmente e concludersi entro il 30 giugno di ciascun anno e può costituire la base per il monitoraggio che l'Oiv, ai sensi dell'art. 6 d.lgs. n.

² Gli indicatori di Efficacia qualitativa erogata fanno riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso.

³ Gli Indicatori di Qualità o Efficacia qualitativa percepita fanno riferimento alla qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (*customer satisfaction*)

150 del 2009, è chiamato ad effettuare. In tal modo viene verificato l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento onde segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Ministro. In caso emergano significativi scostamenti tali da far presagire il mancato raggiungimento degli obiettivi delle politiche/piani/progetti, l'Oiv, in collaborazione con dirigenti interessati, può attivare tempestivamente la definizione e successiva implementazione di adeguate azioni correttive.

Gli esiti del monitoraggio intermedio vengono portati a conoscenza del personale interessato.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla *performance*, che deve essere validata dall'Oiv entro il 30 giugno dell'anno successivo, come previsto dall'art.14, co.4, lett. c), e dall'art. 10, co.1, lett. b), d.lgs. n. 150 dal 2009.

9. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

La *performance* è definita dall'insieme dei risultati attesi, misurati, monitorati, valutati e rendicontati in termini quantitativi mediante la definizione di appositi indicatori e *target* e dai contributi forniti da ciascun dipendente in termini di comportamenti organizzativi e professionali nonché dagli Enti che, in termini di articolazione sussidiaria del Ministero, concorrono alla sua qualificazione.

La ***performance* organizzativa** del Mur è misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici, nella loro declinazione annuale, relativi all'amministrazione nel suo complesso, in ragione dell'inscindibilità dell'apporto eterogeneo da parte delle diverse strutture centrali e funzionali (enti vigilati) del Mur al conseguimento delle *performance*. A ciascun obiettivo vengono associati uno o più indicatori, tra quelli di cui al paragrafo "Indicatori e *target*".

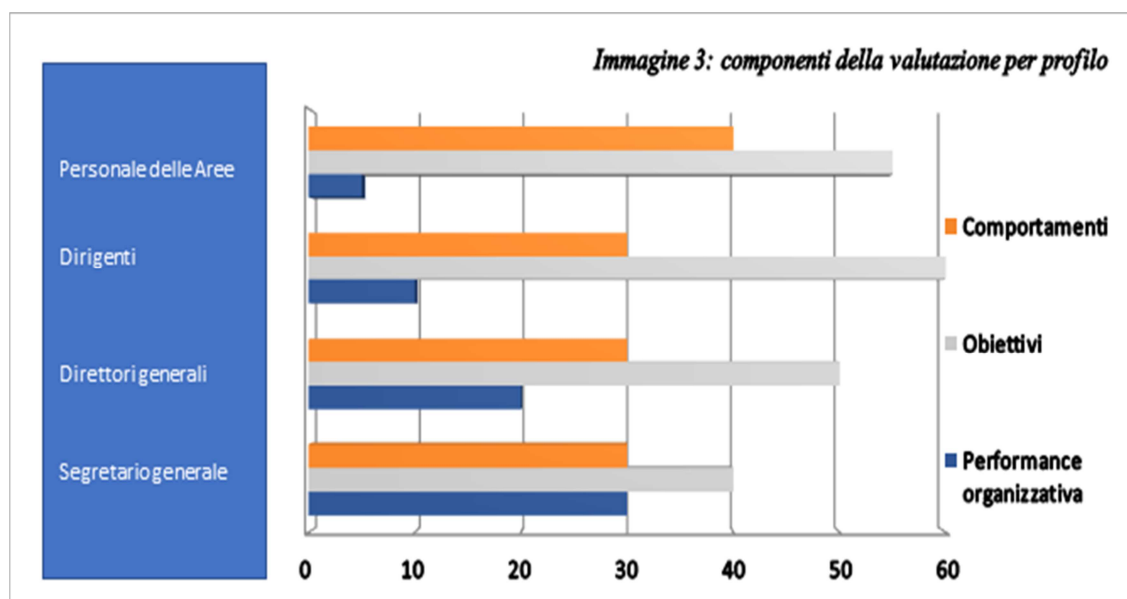
La ***performance* individuale** è l'insieme dei risultati raggiunti e dei contributi apportati (comportamenti organizzativi e professionali) da ciascun dipendente (Segretario generale, dirigenti e personale delle aree) e consiste nel contributo fornito al conseguimento della *performance* complessiva dell'unità organizzativa alla quale il dirigente è preposto o alla quale il personale delle aree è assegnato.

Ogni competenza comportamentale è ulteriormente declinata in specifici comportamenti organizzativi richiesti nello svolgimento del ruolo che sono oggetto di osservazione e di valutazione. Sia le competenze che i comportamenti sono oggetto di revisione annuale per garantire l'allineamento con le esigenze dell'organizzazione.

Tra le esigenze organizzative di cui tenere conto emergono quelle del lavoro agile e della trasformazione digitale, che impongono la presenza e lo sviluppo di capacità di lavorare in autonomia, di comunicare adeguatamente, di organizzare il lavoro proprio e altrui utilizzando efficacemente le tecnologie digitali (si parla di specifiche competenze digitali).

La **valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi** ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, funzione di "integrare" la valutazione dei risultati, per andare ad evidenziare efficacemente il contributo reso dai dipendenti al conseguimento della *performance* nel suo complesso.

In attuazione di quanto previsto dalle nuove Linee guida dell'Anac sul codice di comportamento, la comprovata violazione del codice di comportamento da parte dei dipendenti rileva in ordine alla valutazione della *performance*.



9.1. Segretario generale

La *performance* del Segretario generale è oggetto di misurazione e valutazione da parte del Ministro, sulla base della proposta effettuata dall'Oiv ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. e), d.lgs. n. 150 del 2009.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell'amministrazione nel suo complesso: max **punti 30**;
- *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 40**;
- comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30**, di cui **6** per "*capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*", ai sensi dell'art. 9, c.1, lett. d), d.lgs. n. 150 del 2009.

9.2. Dirigenti di uffici di livello generale

La *performance* dei dirigenti di uffici di livello generale è oggetto di misurazione e valutazione da parte del Segretario Generale sulla base della proposta formulata dall'Oiv.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell'amministrazione nel suo complesso: max **punti 20**;
- *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 50**;
- comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30**, di cui **6** per "*capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*", ai sensi dell'art. 9, c.1, lett. d), d.lgs. n. 150 del 2009.

9.3. Dirigenti di uffici di livello non generale

La *performance* dei dirigenti di uffici di livello non generale del Segretariato generale e delle direzioni generali è oggetto di misurazione e valutazione da parte rispettivamente del Segretario generale e dei direttori generali.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell'amministrazione nel suo complesso: max **punti 10**;
- *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 60**;

- comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 30**, di cui **6** per “*capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*”, ai sensi dell’art. 9, c.1, lett. d), d.lgs. n. 150 del 2009.

9.4. Personale delle aree

La *performance* del personale delle aree è oggetto di misurazione e valutazione da parte del dirigente. Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *performance* dell’amministrazione nel suo complesso: max **punti 5**;
- *performance* relativa al raggiungimento degli obiettivi dell’ambito organizzativo di appartenenza (obiettivi di gruppo) o ad eventuali obiettivi individuali assegnati: max **punti 55**;
- comportamenti professionali e organizzativi dimostrati: max **punti 40**.

9.5. Personale in servizio presso gli Uffici di diretta Collaborazione

Al personale delle aree e al personale dirigente che presta servizio presso gli uffici di diretta collaborazione, ai fini della misurazione e valutazione della *performance* si applica quanto previsto ai paragrafi 9.3 e 9.4.

Alla misurazione e la valutazione della *performance* non consegue la corresponsione di emolumenti accessori essendo prevista dal d.P.C.M 30 settembre 2020, n. 165 una speciale disciplina.

9.6. Attribuzione del punteggio

Il punteggio massimo attribuibile a ciascun valutato è pari a **100 punti** ed è calcolato secondo le seguenti modalità:

- **il punteggio attribuito alla *performance* organizzativa del MUR** è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi specifici, nella loro declinazione annuale, secondo la relazione:

$$P_o = \sum p_i P_i$$

in cui:

- P_o è il punteggio attribuito alla *performance* organizzativa del MUR nel suo complesso;
- p_i è il peso attribuito all’obiettivo specifico i-esimo nella sua declinazione annuale;
- P_i è il grado di raggiungimento dell’obiettivo specifico i-esimo nella sua declinazione annuale.

- **il punteggio attribuito alla *performance* relativa all’ambito organizzativo** di diretta responsabilità o di appartenenza, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati, è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui:

- P_r è il punteggio attribuito alla *performance* relativa all’ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati;
- p_i è il peso attribuito all’obiettivo i-esimo dell’ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza;
- P_i è il grado di raggiungimento dell’obiettivo i-esimo dell’ambito organizzativo di diretta responsabilità o di appartenenza.

- **il punteggio attribuito per i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati** è dato dalla somma dei punteggi assegnati ad ognuna delle singole categorie di comportamento, come espresso dalla seguente formula:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui:

- P_c è il punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi dimostrati dal valutato;
- p_i è il peso del comportamento i-esimo;
- P_i è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

Si precisa che la sommatoria dei pesi indicati nelle precedenti formule è pari ai valori indicati nei paragrafi 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 e 9.5 come descritto per le diverse componenti che afferiscono alla valutazione totale.

Ai fini della valutazione della *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e ad eventuali obiettivi individuali assegnati, con riferimento al personale dirigenziale, il valutato, per superare una logica di autoreferenzialità e di autovalutazione, soprattutto nelle more della messa a regime del sistema di controllo di gestione, rendiconta sinteticamente sull'attività svolta nel corso dell'anno precedente, al fine di illustrare i risultati della gestione amministrativa e, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

L'Oiv, a sua volta, acquisita la documentazione istruttoria, provvederà tramite controlli a campione a verificare la veridicità delle informazioni acquisite.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei dirigenti, nei casi in cui tra il valutatore e il valutato non vi è la possibilità di una osservazione diretta del valutato, è facoltà del valutatore chiedere l'invio di specifiche evidenze utili e rilevanti ai fini della valutazione delle tipologie di comportamenti previsti nelle tabelle allegate.

La **valutazione si intende "negativa"** ai sensi dell'art. 3, co. 5-*bis*, d.lgs. n. 150 del 2009 al verificarsi delle condizioni che seguono:

- per il personale dirigenziale: qualora il punteggio riportato dal valutato al termine del processo di valutazione sia uguale o inferiore a 30;
- per il personale delle aree: qualora il punteggio riportato dal valutato per la componente dei comportamenti organizzativi e professionale al termine del processo di valutazione sia uguale o inferiore a 10.

Il processo di valutazione si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione della *performance*, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esprimere l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni scritte sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

In esito a tale fase, il valutatore notifica la scheda di valutazione finale. Decorso dieci giorni lavorativi senza aver richiesto la fase di contraddittorio, la valutazione si intende accettata.

9.6. Procedure di conciliazione

Esperita la fase del contraddittorio, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, il valutato potrà chiedere l'avvio della procedura di conciliazione al fine di rappresentare le sue ragioni a un Organismo di garanzia per la corretta applicazione del SMVP.

La procedura di conciliazione può essere attivata solo mediante una richiesta scritta, compiutamente motivata e documentata, da parte del valutato, da inviare all'indirizzo pec della direzione generale preposta alla gestione delle risorse umane e, per conoscenza, al proprio valutatore, entro il termine perentorio di dieci giorni lavorativi decorrenti dalla notifica della scheda di valutazione finale. Decorso tale termine la valutazione si intende accettata.

La predetta direzione generale provvede ad inoltrare tale richiesta all'Organismo di garanzia che, quale Organismo sussidiario, interviene obbligatoriamente.

Tale Organismo sulla base della memoria trasmessa anche dal valutatore, della documentazione acquisita e previa eventuale discussione con il valutatore e il valutato, fornirà, nel termine di trenta giorni lavorativi dall'inoltro al citato Organismo di garanzia, prorogabili, previa adeguata motivazione, per ulteriori trenta giorni lavorativi, un parere obbligatorio ma non vincolante, che sarà inviato al valutatore e al valutato. Detto parere

re potrà contenere una motivata proposta di modifica e/o di integrazione della valutazione contestata o potrà confermare la valutazione stessa. Nel primo caso il valutatore potrà accogliere le modifiche proposte dall'Organismo di garanzia o confermare la sua valutazione, motivando congruamente la sua decisione con nota scritta da notificare al valutato e all'Organismo procedente entro i successivi dieci giorni.

Per il personale dirigenziale e dirigenziale di livello non generale, l'Organismo di garanzia è costituito dall'Oiv in virtù del ruolo di terzietà e indipendenza dello stesso. Per il personale delle aree la composizione e le modalità di funzionamento dell'Organismo di garanzia saranno individuate, sentite le Organizzazioni sindacali, con successiva determinazione.

Tutto il personale potrà comunque avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale. In relazione a quanto precede, la procedura di valutazione non si configura in alcun modo come una valutazione di seconda istanza.

10. GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Ai fini della valutazione, per i dirigenti generali dell'amministrazione il valutatore coincide con il Segretario generale, sulla base della proposta formulata dall'Oiv.

Ai fini della valutazione, per i dirigenti di livello non generale in servizio presso gli Uffici di supporto al Segretario generale, il valutatore coincide con quest'ultimo; per tutti gli altri dirigenti di livello non generale il valutatore coincide con il dirigente di livello generale preposto all'ufficio presso cui è in servizio.

Qualora non siano più in servizio il Segretario generale o i dirigenti di livello generale presso i cui uffici hanno prestato servizio i dirigenti di livello non generale, la valutazione verrà effettuata dal Segretario generale o dal dirigente di livello generale subentrati, previo parere del precedente Segretario generale o dirigente cessato, ove possibile.

Nel caso in cui, al momento della valutazione, sia vacante presso l'amministrazione il posto di funzione dirigenziale generale della direzione del valutato, il valutatore, acquisiti i necessari elementi conoscitivi, sarà il Segretario generale.

Per i dirigenti degli uffici di supporto al Segretario generale, nel caso in cui al momento della valutazione sia vacante il posto di Segretario generale, il valutatore, acquisiti i necessari elementi conoscitivi dal Segretario generale uscente, ove possibile, è il direttore generale preposto alla direzione generale per la gestione delle risorse umane.

Ai fini della valutazione, per il personale delle aree il valutatore coincide con il dirigente preposto all'ufficio presso il quale è in servizio il valutato.

Qualora non sia più in servizio il dirigente di livello non generale presso il cui ufficio ha reso la prestazione il valutato nell'anno oggetto di valutazione, la valutazione verrà effettuata dal dirigente di livello non generale subentrato, previo parere del precedente dirigente, ove possibile.

Nel caso in cui al momento della valutazione sia vacante il posto di funzione dirigenziale non generale dell'ufficio di appartenenza del valutato, il valutatore coinciderà con il competente dirigente di livello generale.

In assenza del competente dirigente di livello generale, la valutazione verrà effettuata dal direttore della direzione generale per la gestione delle risorse umane.

In caso di cessazione dell'incarico da parte di uno degli attori coinvolti a qualsiasi titolo nel processo di valutazione, è fatto obbligo al medesimo di depositare agli atti in busta chiusa la valutazione del personale che si ha l'obbligo di valutare in riferimento al periodo temporale di competenza.

La mancanza di tale adempimento sarà segnalata all'Oiv ai fini della valutazione finalizzata alla retribuzione di risultato e di ulteriori iniziative che ricadono nell'ambito di competenza dell'Organismo.

11. TEMPISTICA DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE (ANNO T-1)

Per assicurare un corretto svolgimento dell'intero Ciclo della gestione della *performance* e una *compliance* a quanto definito dalla normativa vigente in relazione ai tempi di adozione dei documenti del Ciclo della *performance*, si definisce il seguente *timetable*:

- entro il 28 febbraio deve essere effettuata la valutazione del personale delle aree;
- entro il 15 marzo deve essere effettuata la valutazione del personale dirigenziale di livello non generale;
- entro il 31 marzo deve essere effettuata la valutazione del personale dirigenziale di livello generale al fine di consentire all'Oiv di chiudere l'intero processo entro il 30 aprile con la proposta di valutazione del Segretario generale.

Tutti gli aspetti economici derivanti dal punteggio finale ottenuto in sede di valutazione saranno oggetto di successiva contrattazione collettiva nazionale integrativa.

In sede di prima applicazione, attesa la particolare situazione derivante dalle disposizioni urgenti recate dal Dl 9 gennaio 2020, n. 1 nonché in ragione delle vigenti disposizioni in materia di contenimento dell'emergenza sanitaria, la presente tempistica può essere derogata.

12. CASI PARTICOLARI

12.1. Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio, per sopraggiunte cause che non potevano essere previste nel momento della definizione degli obiettivi, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale, la sopravvenuta carenza di risorse, ecc.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati o la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa; essa 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 a inizio d'anno.

La ridefinizione degli obiettivi assegnati comporta, inoltre, il conseguente aggiornamento della scheda di assegnazione e valutazione obiettivi. Si sottolinea come, nell'ottica della valutazione finale, debba comunque essere tenuta in considerazione anche la versione iniziale della scheda citata.

12.2. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno

È possibile che si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno. Il dirigente interessato:

- prosegue l'azione per il raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno in corso, al momento del conferimento dell'incarico. In questo caso la valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati a inizio d'anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi che si sono già concluse al momento del conferimento dell'incarico.

12.3. Interruzione della posizione dirigenziale in corso d'anno

Qualora si verificasse il caso di un'interruzione di una posizione dirigenziale in corso d'anno, la valutazione del dirigente sarà rapportata, in accordo con il valutatore, al *target* effettivamente raggiunto al periodo di permanenza dell'incarico, desumibile prevalentemente dagli esiti del monitoraggio. **In ogni caso, la retribuzione di risultato è rapportata al periodo di effettiva permanenza nell'incarico dirigenziale di cui trattasi.**

12.4. Trasferimento in corso d'anno

Qualora il dipendente sia trasferito ad altro ufficio durante l'anno, la valutazione della *performance* del medesimo verrà effettuata dal dirigente dell'unità organizzativa a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del dirigente preposto all'unità organizzativa di precedente afferenza e puntuale analisi dei risultati raggiunti sino al momento del trasferimento.

12.5. Passaggio di consegne

Costituisce principio generale atto a garantire il buon funzionamento dell'amministrazione quello di assicurare il passaggio di consegne in conseguenza di mutamenti intervenuti nell'assetto organizzativo per effetto di trasferimenti, cessazioni, ecc. cui è obbligato il personale interessato così come il personale sovraordinato tenuto a realizzare un'attività di vigilanza e coordinamento a tal fine.

Il mancato rispetto del suddetto principio costituisce elemento di valutazione dei comportamenti del personale complessivamente preposto.

13. DISPOSIZIONI TRANSITORIE

Per l'anno 2019, in ragione del mutato assetto organizzativo del Ministero, ed in particolare per effetto della istituzione della figura del segretario generale in luogo dei capi dipartimento, la valutazione del Segretario generale, quale direttore della Direzione generale per lo studente, lo sviluppo e l'internazionalizzazione della formazione superiore, tenuto conto che si viene a configurare una sovrapposizione tra valutatore e valutato, è effettuata dall'Oiv sentito il Capo Dipartimento in carica nel 2019, ove possibile.

Gli altri direttori generali saranno valutati dal Segretario generale, sentito il Capo Dipartimento in carica nel 2019, ove possibile, secondo la disciplina prevista dal SMVP approvato con Dm n. 61 del 30 gennaio 2019.

14. MODELLI ALLEGATI

Si allegano i seguenti documenti che costituiscono parte integrante del SMVP:

1. criteri per la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi del Segretario generale;
2. criteri per la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi dei dirigenti di Uffici di livello generale;
3. criteri per la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi dei dirigenti degli Uffici di livello non generale;
4. criteri per la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi del personale delle aree;
5. schede per l'assegnazione degli obiettivi di gruppo e/o individuali al personale delle aree;
6. schede per la valutazione del Segretario generale, dei dirigenti di uffici di livello generale, dei dirigenti degli uffici di livello non generale e del personale delle aree.