



Prot. n. 707/D

Treviso, 9 settembre 2010

OGGETTO: Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance

Al Segretario Generale

Al Capo di Gabinetto

Ai Dirigenti

SEDE

Trasmetto per opportuna conoscenza e come supporto per l'attività dei gruppi di lavoro per l'individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione della performance la deliberazione della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della Pubblica Amministrazione (CIVIT) n. 104/2010 del 2 settembre 2010 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010".

Tale provvedimento, di immediata applicazione per le Amministrazioni dello Stato, costituisce "linee guida per l'adeguamento degli ordinamenti di Regioni ed Enti Locali da realizzarsi entro il 31 dicembre 2010".

Cordiali saluti

IL DIRETTORE GENERALE
dott. Carlo Rapicavoli



*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle amministrazioni pubbliche*

DELIBERA n. 104/2010 – DEFINIZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ENTRO IL 30 SETTEMBRE 2010

PREMESSA

La presente delibera è adottata, ai sensi degli articoli 13, comma 6, lett. d) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito decreto), tenendo conto:

- di quanto già disposto dalla precedente delibera n. 89/2010 recante “*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*”, nella cui premessa si precisa che «la Commissione si riserva (...) di fornire ulteriori indirizzi (...) con riferimento alla misurazione e valutazione della *performance* individuale di cui all’articolo 9 del decreto» ed «ai modelli per la valutazione organizzativa»;
- delle osservazioni pervenute nell’ambito della consultazione con riferimento al testo della delibera n. 89/2010;
- di quanto emerso nel corso di incontri con Organismi indipendenti di valutazione (di seguito OIV), nominati ai sensi dell’articolo 14 del decreto.

La presente delibera ha ad oggetto:

1. modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all’articolo 7 del decreto (di seguito Sistema), affinché lo stesso possa essere effettivamente operativo a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del decreto);
2. principi del Sistema e relativi contenuti necessari che gli OIV devono definire entro il 30 settembre 2010 (articolo 30, comma 3, del decreto);
3. processo di perfezionamento nell’adozione del Sistema.

La presente delibera trova applicazione immediata per i ministeri, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, gli enti pubblici non economici nazionali e le agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, con esclusione dell’Agenzia del Demanio.

La stessa costituisce linea guida per regioni, enti locali ed amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, nelle more dell’adeguamento degli ordinamenti degli enti territoriali ai principi contenuti

negli articoli del decreto indicati nel comma 2 dell'articolo 16, da realizzarsi entro il 31 dicembre 2010 e, comunque, in attesa della stipula dei protocolli di cui al comma 2 dell'articolo 13.

Con particolare riferimento agli enti pubblici di ricerca, la presente delibera trova applicazione ai fini della definizione del Sistema, considerando tuttavia che, allo stato, in attesa del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri previsto dall'articolo 74, comma 4, del decreto, le funzioni di misurazione e valutazione non riguardano i tecnologi e i ricercatori, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi.

1. MODALITÀ E TEMPI DI DEFINIZIONE ED ADOZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DI CUI ALL'ARTICOLO 7 DEL DECRETO, AFFINCHÉ LO STESSO POSSA ESSERE EFFETTIVAMENTE OPERATIVO A DECORRERE DAL 1° GENNAIO 2011 (ARTICOLO 30, COMMA 3, DEL DECRETO)

In sede di prima attuazione del decreto, il Sistema è definito e adottato in via formale in modo tale da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del decreto).

La definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV ai sensi sia dell'articolo 30, comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'articolo 7, comma 2, del decreto.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale, nonché trasmesso alla Commissione.

Si precisa che la definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti. Alla luce di tali considerazioni:

- gli OIV sono tenuti a definire il Sistema entro il 30 settembre 2010, redigendo un primo documento che contenga gli elementi necessari indicati nel successivo paragrafo 2 della presente delibera;
- tale primo documento – trasmesso alla Commissione ai fini del monitoraggio previsto dall'articolo 30, comma 3, del decreto nonché all'organo di indirizzo politico-amministrativo – è suscettibile di modifiche ed integrazioni alla luce degli ulteriori indirizzi e della documentazione di supporto operativo che la Commissione adotterà successivamente alla presente delibera;
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il Sistema, come definito dagli OIV all'esito di tali eventuali modifiche ed integrazioni, anche successivamente alla data del 30 settembre 2010, in ogni caso in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

2. PRINCIPI DEL SISTEMA E RELATIVI CONTENUTI NECESSARI CHE GLI OIV DEVONO DEFINIRE ENTRO IL 30 SETTEMBRE 2010 (ART. 30, COMMA 3, DEL DECRETO)

L'esperienza maturata dalle amministrazioni pubbliche in tema di misurazione e valutazione della *performance* si caratterizza per la rilevante disomogeneità. Diversi sono i Sistemi in uso per tipologia di amministrazione (ministeri, aziende e amministrazioni dello Stato, enti pubblici non economici, regioni, enti locali, amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, etc.), con riferimento:

- alla configurazione del ciclo di gestione della *performance* (attori, fasi e documenti in uso);
- al grado di maturità e sofisticazione dei Sistemi;
- alla chiarezza e intelligibilità dei documenti di definizione della *performance* attesa e di valutazione della *performance* conseguita;
- all'accessibilità degli stessi da parte degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini.

La presente delibera, in coerenza con la *ratio* ed i principi del decreto, nonché a completamento delle precedenti delibere n. 88/2010 e n. 89/2010, definisce alcuni principi e contenuti necessari, ai quali gli OIV devono conformarsi al momento della definizione del Sistema, entro il 30 settembre 2010.

Nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:

- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della *performance*;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente;
- procedere all'introduzione *ex-novo* del Sistema, ove non presente.

A) Principi di riferimento

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;

- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

B) Contenuti necessari

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il documento relativo al Sistema deve essere articolato secondo i seguenti punti:

- 1. descrizione del Sistema;**
- 2. processo:**
 - 2.1. fasi;**
 - 2.2. tempi;**
 - 2.3. modalità;**
- 3. soggetti e responsabilità;**
- 4. procedure di conciliazione;**
- 5. modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;**
- 6. modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.**

Mentre i contenuti di cui ai punti 1, 2 e 3 relativi alla descrizione del Sistema e al processo si riferiscono alla misurazione e valutazione sia della *performance* organizzativa che di quella individuale, i contenuti di cui al punto 4 riguardano principalmente la valutazione individuale. I contenuti di cui ai restanti punti 5 e 6, infine, sono di carattere più generale. Di seguito si riportano alcuni indirizzi in merito a ciascuno dei contenuti necessari indicati.

1. Descrizione del Sistema

La definizione del Sistema deve avvenire attraverso l'individuazione delle sue caratteristiche principali sia da un punto di vista metodologico generale che da un punto di vista applicativo che tenga conto delle peculiarità delle singole amministrazioni.

La descrizione del Sistema, pertanto, deve contemplare i seguenti contenuti necessari:

- a) una sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione;
- b) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della *performance* organizzativa (facendo specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010);
- c) la metodologia che si intende adottare ai fini della valutazione della *performance* organizzativa. Tale metodologia dovrà essere coerente con i principi summenzionati, in particolare dovrà consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione.

Il Sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della *performance* previsti dall'articolo 8 del decreto, coerentemente al sistema di obiettivi che saranno definiti nel Piano della *performance* e rendicontati nella Relazione sulla *performance*.

Ai fini di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali delle amministrazioni, tali ambiti possono essere aggregati successivamente secondo i seguenti "macro-ambiti":

- 1. Il grado di attuazione della strategia: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare *ex ante* quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto;
- 2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, *ex ante*, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (*stakeholder*) – ed, *ex post*, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati;
- 3. Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*); b) i processi interni di supporto – i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione – raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
- 4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*): il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti;
- 5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria *performance*. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente *ex post* di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Aspetti qualificanti del Sistema di valutazione della *performance* organizzativa devono essere:

1. l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive;

2. l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Rientra nella discrezionalità delle amministrazioni, nell'ambito dei principi e nel rispetto degli obiettivi identificati, utilizzare gli strumenti operativi in essere e/o ritenuti più opportuni, fermo restando il fatto che i criteri fondamentali di definizione del Sistema sono rappresentati dalla completezza, chiarezza e facile consultabilità. Infine, il Sistema deve garantire la tracciabilità e l'evidenziazione della eventuale avvenuta ridefinizione degli obiettivi, indicatori e *target*, durante il periodo di riferimento;

- d) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale. Un primo elemento che va chiarito all'interno del Sistema è lo scopo che l'amministrazione intende perseguire a breve, medio e lungo termine tramite l'adozione dello stesso. Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono, come noto, i seguenti punti:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro *performance* (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la *performance* e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la *performance* attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del

valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni;

- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Deve essere inoltre prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. La valutazione del contributo specifico alla *performance* dell'unità organizzativa, attraverso le competenze dimostrate, è rimessa ai modelli autonomamente definiti dalle amministrazioni.

Infine, si fa rinvio a quanto stabilito dagli articoli 17 e seguenti del decreto e dalla contrattazione collettiva per ciò che concerne il collegamento tra il Sistema e gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Il Sistema dovrà infine evidenziare la presenza di diverse categorie di personale alle dipendenze dell'amministrazione interessata non oggetto di valutazione ai sensi del decreto, in particolare, del personale in regime di diritto pubblico, il cui rapporto di lavoro continua ad essere disciplinato, ai sensi dell'articolo 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dai rispettivi ordinamenti. In tali casi, il Sistema dovrà descrivere, laddove presenti, i sistemi di valutazione delle categorie di personale in regime di diritto pubblico ai fini dell'individuazione di *best practice*;

- e) le modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (articolo 11, comma 3, del decreto);
- f) le modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (articolo 14, comma 5, del decreto);
- g) le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.);
- h) le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema. In relazione ai diversi livelli di maturità del Sistema adottato dalle singole amministrazioni, potrebbe inoltre essere opportuna una distinzione tra fasi di avvio e fasi relative al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

2. Processo

Il documento relativo al Sistema deve tradurre i principi contenuti nel decreto e nelle delibere della Commissione in azioni coerenti e funzionali con la struttura organizzativa dell'amministrazione. In particolare, deve descrivere il processo di misurazione e valutazione della *performance*, articolato in fasi e, quindi, attività da svolgere secondo una cadenza temporale determinata, con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

La definizione del processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) deve:

- a) consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ad ogni soggetto e struttura che sono coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) consentire il coordinamento tra i diversi soggetti e strutture;
- c) dotare l'amministrazione e gli OIV di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo funzionamento del Sistema.

2.1. Fasi

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda attraverso una serie di fasi che devono essere esplicitate all'interno del documento che descrive il Sistema.

Tali fasi vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del decreto che, come noto, prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In questa sezione del documento le amministrazioni dovranno, quindi, chiarire come, nello specifico contesto organizzativo e regolamentare, la fase di misurazione e valutazione si lega alle altre fasi del ciclo di gestione della *performance* di cui all'articolo 4 del decreto e, in particolare, alla programmazione e alla rendicontazione interna ed esterna.

2.1. Tempi

Le amministrazioni dovranno chiaramente esplicitare le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione in maniera tale da garantire, da una parte, il rispetto delle scadenze imposte per legge e, dall'altra, l'ottimizzazione dei tempi interni per le diverse articolazioni di cui è composta l'organizzazione. Ad ogni modo, per garantire il raggiungimento delle finalità del Sistema, volte al miglioramento continuo, occorre una programmazione delle tempistiche interne tale da rendere attuabili eventuali azioni correttive, a livello di *performance* sia organizzativa che individuale, durante il periodo di riferimento.

In particolare, la programmazione degli obiettivi è rimessa alle determinazioni dell'organo di indirizzo politico-amministrativo che, ai sensi degli articoli 10, comma 1, lett. a) e 15, comma 2, lett. b), del decreto, definisce, entro il 31 gennaio di ogni anno, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, il Piano della *performance*. Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10,

comma 1, lett. b), del decreto, nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

2.2. Modalità

L'implementazione del Sistema necessita di uno sforzo organizzativo riguardante prevalentemente le risorse umane interne e, più in generale, i soggetti coinvolti; infatti, le modalità con cui esso viene attuato costituiscono un fattore chiave per il corretto funzionamento del Sistema. Inoltre, considerando che le informazioni rilevanti potrebbero essere dislocate in sotto-sistemi di misurazione di pertinenza di differenti unità organizzative, occorre specificare le modalità con le quali si intende realizzare l'integrazione di tali elementi.

Un ulteriore aspetto rilevante è rappresentato dalle risorse strumentali che dovranno essere impiegate secondo modalità che massimizzino i risultati ottenibili: in particolare, è opportuno che il Sistema consenta di ottimizzare l'utilizzo dei sistemi informativi e degli strumenti informatici esistenti, in modo tale da minimizzare le risorse finanziarie ad essi associate. È inoltre opportuno che siano illustrate le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione come, ad esempio, colloqui individuali per la comunicazione dei risultati della valutazione, questionari per la soddisfazione dell'utenza, etc.

3. Soggetti e responsabilità

Il documento che contiene la descrizione del Sistema deve individuare chiaramente i soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione ai sensi dell'articolo 7, comma 2, del decreto. È tuttavia opportuno individuare anche gli ulteriori soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione con particolare riferimento a forme di consultazione degli *stakeholder* esterni ed interni. Quanto alle responsabilità occorre riferirsi alla disciplina del decreto, nonché a quella del D. Lgs. n. 165/2001. Infatti, l'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico-amministrativo, gli OIV, i dirigenti (di livello generale e non).

In particolare, il monitoraggio in corso d'anno è svolto, ai sensi dell'articolo 6 del decreto, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, al fine di rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di *performance* allo stato raggiunto e attivare, ove necessario, interventi correttivi da inserire nel Piano annuale relativo al triennio successivo.

Inoltre, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4, lett. a), del decreto, gli OIV monitorano il funzionamento complessivo del Sistema ed elaborano una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è svolta:

- dagli OIV che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'articolo 14, commi 9 e 10, del decreto, presidiano, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso e propongono, all'organo di indirizzo politico, la valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di livello generale;

- dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del D. Lgs. n. 165/2001.

I dirigenti di livello generale provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. I dirigenti di livello non generale provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

In questa sezione del documento, infine, occorre specificare la collocazione organizzativa ed i compiti di pertinenza degli OIV e della struttura tecnica permanente.

4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Nell'ambito della presente delibera, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

In questa sezione del documento occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali).

In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema dovrà essere integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti (si veda paragrafo 6 della delibera n. 89/2010), in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico (articolo 14, comma 2 e articolo 30, comma 4, del decreto) e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione (articolo 6, comma 2, del decreto).

Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. b), del decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun ministro 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'articolo 3, commi 68 e 69, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

6. Modalità 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 documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione. Per quanto riguarda il raccordo temporale, si rinvia al calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione, previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal d.p.r. n. 97/2003, pubblicato sul sito istituzionale. Con riferimento all'integrazione ed alla coerenza delle informazioni richieste nei diversi periodi di riferimento, in relazione alle molteplici finalità a cui rispondono i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, si rinvia a quanto evidenziato nel paragrafo 6 della delibera n. 89/2010. Inoltre, in questa sezione possono essere segnalate eventuali criticità nel raccordo tra le cadenze temporali del decreto e quelle della normativa di settore.

3. PROCESSO DI PERFEZIONAMENTO NELL'ADOZIONE DEL SISTEMA

Sulla base ed in coerenza con quanto disposto nei paragrafi 1 e 2 della presente delibera, l'OIV deve definire il Sistema entro il 30 settembre 2010. Il documento, sia in formato *Word* che in formato PDF, contenente una prima articolazione del Sistema deve essere inviato dal Presidente dell'OIV alla Commissione entro il 1° ottobre 2010, utilizzando l'indirizzo di posta elettronica segreteria.commissione@commissionevalutazione.it.

La Commissione, all'esito dell'esame della documentazione pervenuta, adotterà ulteriori indirizzi con l'obiettivo di:

- a) censire le criticità e le maggiori carenze di progettazione per fornire uno schema generale, con particolare riferimento ai contenuti dei Sistemi che necessitano di integrazioni e/o modifiche prima della loro adozione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- b) individuare e rendere disponibili le *best practice* rinvenibili all'interno dei documenti inviati dagli OIV, in modo tale che possano essere già immediatamente utilizzabili anche da parte delle altre amministrazioni;
- c) fornire una descrizione più ampia ed esaustiva dell'architettura e degli elementi costituenti un Sistema, anche in relazione a quanto rilevato ai precedenti punti a) e b).

Alla luce degli ulteriori indirizzi e documentazione di supporto operativo, gli OIV confermeranno ovvero modificheranno ed integreranno il documento di definizione del Sistema, che potrà quindi essere oggetto dell'*iter* procedurale di formalizzazione previsto dai rispettivi ordinamenti ai fini della sua adozione, in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Roma, 2 settembre 2010

Il Presidente

Antonio Martone

