



ISTITUTO NAZIONALE  
REVISORI LEGALI

# **la misurazione delle performance e il ruolo del Nucleo di Valutazione e/o dell'OIV**

**INRL**

**4 maggio 2022**

**Prof. Francesco Marcone**

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**, che ha disciplinato il ciclo della *performance*. Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della *performance* consistono nella **definizione e nell'assegnazione degli obiettivi**, nel **collegamento tra gli obiettivi e le risorse**, nel **monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi**, nella **misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale**, nell'**utilizzo dei sistemi premianti**. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi. L'assetto definito dal decreto legislativo 150 del 2009, individua un duplice livello di presidio dell'implementazione del ciclo della performance. A livello nazionale esso è stato attribuito alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CiVIT), poi divenuta Autorità Nazionale Anticorruzione. Il decreto legge n. 90 del 2014 (convertito nella **legge n. 114/2014**) ha trasferito tale competenza al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. **A livello della singola amministrazione è stata prevista l'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione (OIV), con il compito di promuovere, garantire, monitorare, validare e controllare la correttezza dei processi relativi al ciclo della performance.**

## Elenco nazionale Organismi Indipendenti di Valutazione

In vigore dal 24 settembre 2020 il nuovo decreto che regola il funzionamento dell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione

A più di tre anni dalla istituzione dell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione, sono state riviste le regole che ne presidiano il funzionamento. Il DM 6 agosto 2020 innova parzialmente la disciplina dell'Elenco, abrogando il precedente DM 2 dicembre 2016, con la sola esclusione dell'articolo 5 che resta in vigore fino al 30 novembre 2020. Il decreto è stato registrato alla Corte dei Conti l'11 settembre 2020.

Alcune delle innovazioni più significative, immediatamente in vigore, riguardano:

- la revisione dei requisiti di integrità di cui all'articolo 2, comma 1, lett. c);
- l'opportunità per la Scuola nazionale dell'amministrazione di stipulare convenzioni con Università, Ordini professionali e Albi per definire regole comuni per il riconoscimento reciproco di crediti formativi professionali e universitari (art. 6, comma 6);
- la possibilità che il Dipartimento della funzione pubblica, anche in collaborazione con la Scuola nazionale dell'amministrazione, possa erogare specifici percorsi di formazione, su piattaforme digitali di knowledge sharing, riconoscendo fino a un massimo di dieci crediti a triennio per ciascun iscritto (art. 6, comma 8);
- nuove regole sulla titolarità degli incarichi OIV in relazione alle fasce professionali (art. 7, comma 6);
- l'innalzamento dei limiti al numero di incarichi fino a un massimo di quattro per i professionisti, due per i dipendenti delle amministrazioni pubbliche (art. 8, commi 1 e 2).

L'articolo 5 del DM 2 dicembre 2016 resta in vigore fino al 30 novembre 2020. Dall'1 dicembre 2020 sono efficaci le disposizioni di cui all'art 5 del DM 6 agosto 2020.

- <https://performance.gov.it/>

# Elenco nazionale Organismi Indipendenti di Valutazione

Cos'è l'Elenco:

**L'articolo 5 del DM 2 dicembre 2016 resta in vigore fino al 30 novembre 2020. Dall'1 dicembre 2020 sono efficaci le disposizioni di cui all'art 5 del DM 6 agosto 2020.**

- Con Decreto Ministeriale del 2 dicembre 2016 è stato istituito presso il Dipartimento della funzione pubblica l'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della *performance* (articolo 6, commi 3 e 4, del decreto del Presidente della Repubblica del 9 maggio 2016, n. 105).
- L'iscrizione nell'Elenco nazionale è condizione necessaria per la partecipazione alle procedure comparative di nomina degli Organismi indipendenti di valutazione, presso amministrazioni, agenzie ed enti statali, anche a ordinamento autonomo.
- Al 12/06/2021 risultano 4133 iscritti.
- <https://performance.gov.it/>

## Elenco nazionale Organismi Indipendenti di Valutazione

Per maturare i cinque anni di **esperienza professionale** sono utili **anche periodi non consecutivi**. Questi periodi devono essere indicati in sede di compilazione della domanda di iscrizione on line nella sezione “Dettaglio delle Esperienze Professionali e degli Incarichi negli OIV o nei Nuclei di Valutazione con Funzioni Analoghe”. Attraverso l’apposita funzionalità del form d’iscrizione è possibile indicare le date di inizio e di fine di tutte le esperienze svolte negli ambiti richiesti. Il sistema provvede ad eseguire il calcolo del periodo utile per l’attribuzione della fascia.

L’art. 5, comma 2, del D.M 2 dicembre 2016, nel definire i criteri di attribuzione delle fasce professionali, fa riferimento all’esperienza professionale maturata in un arco temporale minimo predeterminato (**5 anni per la 1° fascia, 8 per la 2°, di cui 3 come OIV, etc.**). La formulazione della disposizione **non consente, quindi, di sommare la durata di più esperienze riferibili allo stesso periodo.**

# Elenco nazionale Organismi Indipendenti di Valutazione

L'art. 2, comma 1, lett. b), punto 2, del D.M 2 dicembre 2016, prevede che per richiedere l'iscrizione nell'Elenco è necessario essere in possesso di comprovata esperienza professionale, minimo di cinque anni, maturata nel concreto svolgimento di attività in almeno uno dei cinque ambiti:

- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- pianificazione
- controllo di gestione
- programmazione finanziaria e di bilancio
- *risk management*

# Elenco nazionale Organismi Indipendenti di Valutazione

La ratio della nuova disciplina è quella di **valorizzare l'elemento, sostanziale, della qualificazione professionale** derivante da specifiche esperienze maturate nello svolgimento di attività in almeno uno degli ambiti individuati dal decreto, e non quello, formale, della qualifica posseduta. Da quanto sopra deriva che, ai fini dell'iscrizione all'Elenco, è valutato, caso per caso, lo specifico contenuto delle esperienze dichiarate nel campo '*attività svolte*' con carattere di continuità e prevalenza nell'arco temporale indicato e non la qualifica/ruolo ricoperto.

- Con specifico riferimento alla valutazione del personale, seppur è innegabile che la valutazione della **performance individuale** è tipica della funzione dirigenziale, così non è per la misurazione e valutazione della **performance organizzativa**. Il decreto individua un unico ambito di specializzazione riferito ad entrambe le dimensioni, individuale e organizzativa.

# **Obblighi di pubblicazione Delibera ANAC n. 201 del 13 aprile**

**2022** – (<https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-201-del-13-aprile-2022> )

- **Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2022 e attività di vigilanza dell'Autorità.**

Allo scopo di verificare l'effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente, il Consiglio dell'Autorità, nell'adunanza del aprile 2022, ha individuato specifiche categorie di dati di cui gli OIV, ex art. 44 del d.lgs. 33/2013, o gli organismi con funzioni analoghe nelle amministrazioni e negli enti di diritto privato che non abbiano un OIV, sono tenuti ad attestare la pubblicazione al **31 maggio 2022**. L'attestazione, completa della griglia di rilevazione e della scheda di sintesi, va pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" o "Società trasparente" entro il **30 giugno 2022** e, sempre entro tale data, la sola griglia di rilevazione è trasmessa all'ANAC all'indirizzo di posta elettronica: [attestazioni.oiv@anticorruzione.it](mailto:attestazioni.oiv@anticorruzione.it) . Il documento dovrà anche contenere un'attestazione riguardo all'assenza di filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" o "Società trasparente", salvo le ipotesi consentite dalla normativa vigente, trattandosi di adempimento (artt. 7 e 9 del dlgs 33/2013) strettamente connesso alla realizzazione della piena trasparenza amministrativa e alla effettiva disponibilità e riutilizzabilità dei dati pubblicati.



# **Obblighi di pubblicazione Delibera ANAC n. 201 del 13 aprile** **2022**

## **Obblighi di pubblicazione oggetto di attestazione e modalità di rilevazione**

- Agli OIV o agli organismi o agli altri soggetti con funzioni analoghe è richiesto di attestare l'assolvimento di alcuni obblighi di pubblicazione, concentrando l'attività di monitoraggio su quelli ritenuti particolarmente rilevanti sotto il profilo dell'uso delle risorse pubbliche.
- L'attestazione deve tener conto dello stato di pubblicazione dei dati al 31.5.2022.
- I dati la cui pubblicazione si chiede di attestare, in particolare, sono:
  - a) Per le pubbliche amministrazioni di cui al paragrafo 1.1
    - 1) Consulenti e collaboratori (art. 15)
    - 2) Enti controllati (art. 22)
    - 3) Pagamenti dell'amministrazione (artt. 4-bis, 33, 41, co. 1-bis per amministrazioni e enti del servizio sanitario)
    - 4) Pianificazione e governo del territorio (art. 39)
    - 5) Interventi straordinari e di emergenza (art. 42) con esclusivo riferimento alla pubblicazione del Rendiconto della raccolta fondi a sostegno del contrasto all'emergenza epidemiologica da Covid-19, ove ricevuti (art. 99, co. 5, d.l. 34/2020)
    - 6) Altri contenuti – Prevenzione della corruzione (art. 10 d.lgs. 33/2013, art. 18, co. 5, d.lgs. 39/2013, l. 190/2012)

# **Obblighi di pubblicazione Delibera ANAC n. 294 del 13 aprile 2021**

• 22/04/2021

## **Organismi Indipendenti di Valutazione - Termine al 30 giugno 2021 per la pubblicazione e l'invio ad ANAC delle attestazioni OIV relative ai dati pubblicati al 31 maggio 2021**

- Delibera con cui l'Autorità fissa al 30 giugno 2021 la pubblicazione delle attestazioni degli OIV, o degli organismi con funzioni analoghe, relative all'assolvimento di specifiche categorie di obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2021.
- La delibera riguarda le pubbliche amministrazioni, gli enti pubblici economici, gli ordini professionali, le società e gli enti di diritto privato in controllo pubblico, le società a partecipazione pubblica non di controllo, le fondazioni, le associazioni e gli enti privati come individuati all'art. 2-bis, co. 3, secondo periodo del d.lgs. 33/2013.
- L'attestazione degli OIV, completa della griglia di rilevazione e della scheda di sintesi, è pubblicata nella sezione «Amministrazione trasparente» entro il 30 giugno 2021. Entro tale data è quest'anno richiesto al Responsabile della prevenzione della corruzione di inviare ad ANAC la sola griglia di rilevazione all'indirizzo di posta elettronica: [attestazioni.oiv@anticorruzione.it](mailto:attestazioni.oiv@anticorruzione.it)

## **Obblighi di pubblicazione Delibera ANAC n. 213 del 4 marzo 2020**

“Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 30 giugno 2020 e non al 31 marzo 2020 e attività di vigilanza dell’Autorità”

Attestazione degli OIV sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione prevista dall’art. 14, co. 4, lett. g), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

## Obblighi di pubblicazione

Il d.lgs. 97/2016 ha valorizzato, altresì, il ruolo degli OIV ai fini della verifica degli obiettivi connessi alla **trasparenza**, oltre che a quelli inerenti in generale alla **prevenzione della corruzione**, prevedendo che a tal fine che l'OIV possa chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo. Si ricorda, inoltre, che ai sensi dell'art. 45, co. 2 del d.lgs. 33/2013 l'ANAC può chiedere all'OIV ulteriori informazioni sul controllo dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa vigente.

## Obblighi di pubblicazione

Allo scopo di verificare l'effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente, il Consiglio dell'ANAC, nell'adunanza del 21 febbraio 2018, ha individuato specifiche categorie di dati cui gli OIV, ex art. 44 del d.lgs. 33/2013 sono tenuti ad attestare la pubblicazione al **31 maggio 2021**.

L'attestazione va pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" entro il **30 giugno 2021**.

## Obblighi di pubblicazione - RPCT

RPCT, ai sensi dell'art. 43, co. 1, del d.lgs. 33/2013, «svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate», segnalando anche agli **OIV** «i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione».

## Obblighi di pubblicazione

Gli OIV, o gli organismi con funzioni analoghe, degli enti, delle aziende e delle strutture pubbliche che erogano prestazioni per conto del servizio sanitario, oltre ai dati di cui sopra, sono tenuti ad attestare la pubblicazione i dati relativi alle **liste di attesa** (art. 41, co. 6).

## Obblighi di pubblicazione

L'ANAC verifica nei siti web istituzionali di un campione di soggetti tenuti all'applicazione della delibera l'avvenuta pubblicazione, entro la data del **30 giugno 2021**, del **Documento di attestazione**, della **Griglia di rilevazione** e della **Scheda di sintesi** sulla rilevazione degli OIV e ne esamina i contenuti confrontandoli con i dati effettivamente pubblicati dagli stessi soggetti ai sensi del d.lgs. 33/2013 e delle indicazioni nel tempo fornite con propri atti e delibere. L'ANAC si riserva di rendere noti in un rapporto, pubblicato al termine dell'attività svolta, i criteri di individuazione del campione selezionato di amministrazioni/enti/società.



## **Obblighi di pubblicazione**

L'ANAC si riserva, inoltre, di segnalare, ai sensi dell'art. 45 del d. lgs. n. 33/2103, agli organi di indirizzo delle amministrazioni/enti/società interessate i casi di **mancata o ritardata attestazione degli obblighi di trasparenza** da parte degli OIV, altresì le ipotesi in cui la **verifica condotta dall'ANAC rilevi una discordanza tra quanto contenuto nelle attestazioni e quanto effettivamente pubblicato nella sezione «Amministrazione trasparente».**

## **Obblighi di pubblicazione - Controllo documentale da parte della Guardia di Finanza**

All'attività di vigilanza, d'ufficio o su segnalazione, può seguire un controllo documentale da parte della Guardia di Finanza diretto a riscontrare l'esattezza e l'accuratezza dei dati attestati dagli OIV, o dagli altri organismi con funzioni analoghe. Il controllo della Guardia di Finanza è effettuato mediante estrazione di un campione casuale semplice che garantisca imparzialità e le stesse probabilità, per ogni soggetto, di entrare a far parte del campione.

# Obblighi di pubblicazione - Attestazione

Allegato 1.1 alla delibera n. 141/2018 – Documento di attestazione per le pubbliche amministrazioni di cui al § 1.1.

[Carta intestata con il riferimento dell'Organismo Indipendente di Valutazione/ o altro Organismo con funzioni analoghe )

## Documento di attestazione

A. L'OIV/altro Organismo con funzioni analoghe presso \_\_\_\_\_ (nome dell'amministrazione/ente) ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2018, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencate nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 30 marzo 2018 della delibera n. 141/2018.

B. L'OIV/ altro Organismo con funzioni analoghe ha svolto gli accertamenti:

- tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi dell'art. 43, co. 1, del d.lgs. n. 33/2013
- in assenza del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza gli accertamenti sono stati svolti solo dall'OIV/ altro Organismo/ soggetto con funzioni analoghe.

Sulla base di quanto sopra, l'OIV/ altro Organismo con funzioni analoghe, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009

### ATTESTA CHE

L'amministrazione/ente ha individuato misure organizzative che assicurino il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";

L'amministrazione/ente NON ha individuato misure organizzative che assicurino il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";

L'amministrazione/ente ha individuato nella sezione Trasparenza del PTPC i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 33/2013;

L'amministrazione/ente NON ha individuato nella sezione Trasparenza del PTPC i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 33/2013;

### ATTESTA

la veridicità e l'affidabilità, alla data dell'attestazione, di quanto riportato nell'Allegato 2.1. rispetto a quanto pubblicato sul sito dell'amministrazione/ente.

Data ....

Firma dei componenti OIV o dell'Organismo con funzioni analoghe  
(Nome e Cognome)

<sup>1</sup> Il momento di veridicità è inteso qui come coincidente tra quello rilevato dall'OIV/altro organismo con funzioni analoghe nell'Allegato 2.1 e quello pubblicato sul sito istituzionale al momento dell'attestazione.

# Obblighi di pubblicazione – griglia di rilevazione

A2		ALLEGATO 2.1 ALLA DELIBERA N. 141/2018- GRIGLIA DI RILEVAZIONE AL 31/03/2018						
A	B	G	H	I	J	K	L	M
Amministrazione	*inserire il No							
			<b>PUBBLICAZIONE</b>	<b>COMPLETEZZA DEL CONTENUTO</b>	<b>COMPLETEZZA RISPETTO AGLI UFFICI</b>	<b>AGGIORNAMENTO</b>	<b>APERTURA FORMATO</b>	
<b>Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)</b>	<b>Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)</b>	<b>Tempo di pubblicazione/ Aggiornamento</b>	<b>Il dato è pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale? (da 0 a 2)</b>	<b>Il dato pubblicato riporta tutte le informazioni richieste dalle previsioni normative? (da 0 a 3)</b>	<b>Il dato pubblicato è riferito a tutti gli uffici? (da 0 a 3)</b>	<b>La pagina web e i documenti pubblicati risultano aggiornati? (da 0 a 3)</b>	<b>Il formato di pubblicazione è aperto o elaborabile? (da 0 a 3)</b>	<b>Note</b>
<b>Consulenti e collaboratori</b>	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)						
		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)						
		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)						
		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)						

# Obblighi di pubblicazione – Scheda di sintesi

Allegato 3 alla delibera n. 141/2018

## *Scheda di sintesi sulla rilevazione degli OIV o organismi con funzioni analoghe*

### *Data di svolgimento della rilevazione*

Indicare la data di svolgimento della rilevazione nel formato gg/mm/aaaa.

Se la rilevazione ha richiesto un arco temporale superiore a un giorno, indicare la data di inizio e di fine.

### *Estensione della rilevazione (nel caso di amministrazioni con uffici periferici)*

Indicare le modalità seguite per individuare l'intero complesso di uffici periferici nonché il numero complessivo degli uffici periferici esistenti.

Per la formazione del campione di uffici periferici su cui effettuare la rilevazione, indicare:

- il criterio di selezione del campione;
- l'elenco degli uffici periferici.

### *Procedure e modalità seguite per la rilevazione*

Indicare il procedimento e le modalità seguite per condurre la rilevazione.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, si indicano alcune modalità, non alternative fra loro, che potrebbero essere seguite:

- verifica dell'attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per riscontrare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione;
- esame della documentazione e delle banche dati relative ai dati oggetto di attestazione;
- colloqui con i responsabili della trasmissione dei dati;
- colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati;
- verifica sul sito istituzionale, anche attraverso l'utilizzo di supporti informatici.

### *Aspetti critici riscontrati nel corso della rilevazione*

### *Eventuale documentazione da allegare*

## Gli obiettivi della valutazione:

### ***Art. 3, comma 1 - Principi generali***

La misurazione e la valutazione della performance 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 doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

## Gli esiti della valutazione:

### *Art. 3, comma 5 - Principi generali*

Il rispetto delle disposizioni del presente articolo e' **condizione necessaria per l'erogazione di premi** e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del **riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.**

# Le fasi della valutazione:

## *Art. 4, comma 2 - Ciclo di gestione della performance*

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli **obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
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 esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



## I tempi della valutazione:

### ***Art. 7, comma 1 - Sistema di misurazione e valutazione della performance***

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

# I valutatori:

## ***Art. 7, comma 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance***

La funzione di misurazione e valutazione delle performance e' svolta:

- a) dagli **Organismi indipendenti di valutazione** della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
- b) dai **dirigenti** di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 8 e 9;
- c) Dai **cittadini** o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli art. 8 e 19 - bis.

## La Relazione sulla Performance:

### ***Art. 10, comma 1 lett.b - Organismo indipendente di valutazione della performance***

Prevede che entro il 30 giugno di ciascun anno, le amministrazioni redigono e pubblicano sul proprio sito istituzionale la **Relazione annuale sulla performance**, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Le Relazioni annuali sulla *performance* relative all'anno 2020 devono, pertanto, essere approvate, validate e pubblicate entro il **30 giugno 2021**.

Conseguentemente, la predisposizione della Relazione da parte delle amministrazioni deve essere avviata in tempo utile per consentirne l'approvazione da parte dell'organo politico-amministrativo e la successiva validazione da parte dell'OIV nel rispetto della scadenza del 30 giugno.

Al pari degli altri documenti del ciclo della performance, la Relazione annuale sulla *performance* deve essere pubblicata anche sul Portale della performance.

(Circolare Dipartimento Funzione Pubblica del **29 marzo 2018** )

# La Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione

A fronte della maggiore flessibilità riconosciuta alle amministrazioni nella predisposizione dei piani, gli OIV dovranno verificare, nell'ambito della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. 150/2009), la coerenza del Piano adottato dall'amministrazione con i principi generali enucleati nelle linee guida emanate dal Dipartimento Funzione Pubblica.

## La Relazione sulla Performance:

### *Art. 14, comma 4 bis - Organismo indipendente di valutazione della performance*

Gli Organismi indipendenti di valutazione [...] procedono alla validazione della Relazione sulla Performance.

### *Art. 14, comma 6 - Organismo indipendente di valutazione della performance*

La validazione della Relazione sulla Performance [...] è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.

# **Linee guida per il Piano della performance**

*La Presidenza del consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio per la Valutazione della Performance n. 1 (Giugno 2017).*

- 1. Introduzione alle Linee guida*
- 2. L'integrazione tra i cicli della performance, del bilancio e della programmazione strategica*
- 3. La performance organizzativa*
- 4. Il Piano della Performance – scadenza 31 gennaio*

# **Le linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

*La Presidenza del consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica – Ufficio per la Valutazione della Performance n. 2 (Dicembre 2017).*

- 1. Introduzione alle Linee guida*
- 2. Il ciclo della Performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione*
- 3. Misurazione e Valutazione della Performance*
- 4. La Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa*
- 5. La Misurazione e Valutazione della Performance individuale*

**Il calendario degli adempimenti** previsti dal d.lgs.150/2009 e dalle successive disposizioni in materia.

Calendario degli adempimenti relativi ai Ministeri e agli Enti Pubblici Nazionali previsti dal D. Lgs. n. 150/2009			
Data	Riferimento	AMMINISTRAZIONE	OIV
31 gennaio	art. 10, comma 1, let. a) del D.Lgs. n. 150/2009	Piano della <i>performance</i>	
Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i>	Delibera Anac e n. 23/2013		Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i>
30 aprile	art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, Delibere Anac n. 4/2012 e n. 23/2013		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente
30 giugno	art. 10, comma 1, let. b) del D.Lgs. n. 150/2009	Relazione annuale sulla <i>performance</i>	
15 settembre	art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009, Delibere Anac n. 6/2012 e n.23/2013		Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro
30 novembre	Delibera Anac n. 23/2013		Monitoraggio premialità

Eventuale aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle *performance*  
 Eventuale pubblicazione / aggiornamento degli Standard di qualità

**D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150**  
 Modificato 74/2017



# Il Piano della Performance

Documento di avvio del ciclo della performance (art. 10 del d.lgs. 150/2009) che, a partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'amministrazione, delle sue singole strutture e dei dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale.

E' uno strumento di pianificazione e programmazione finalizzato a: supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi; migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione; comunicare agli stakeholder priorità e risultati attesi.

## La relazione sulla Performance

Documento di consuntivo, redatto dall'amministrazione entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, 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.

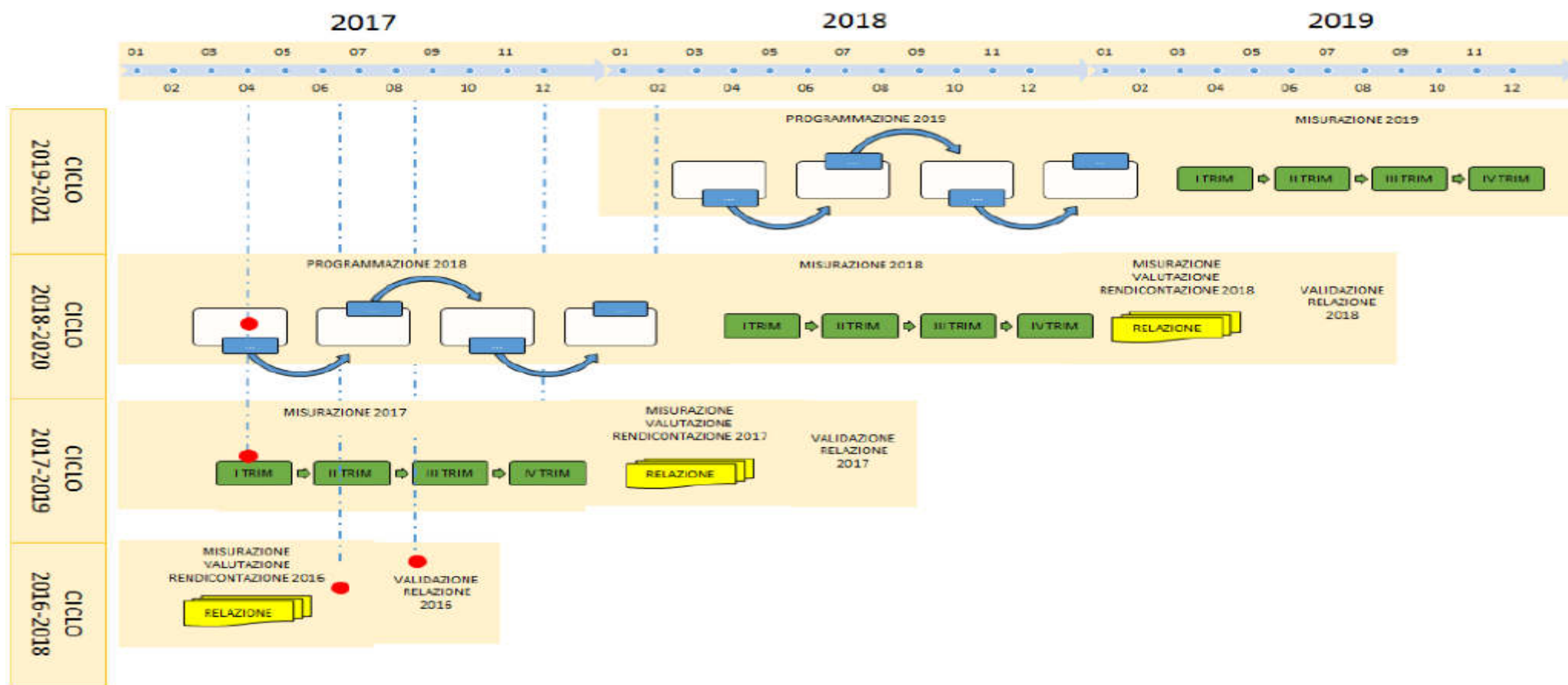
# Ciclo della Performance

Processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti.

Si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) 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.

# Ciclo della Performance

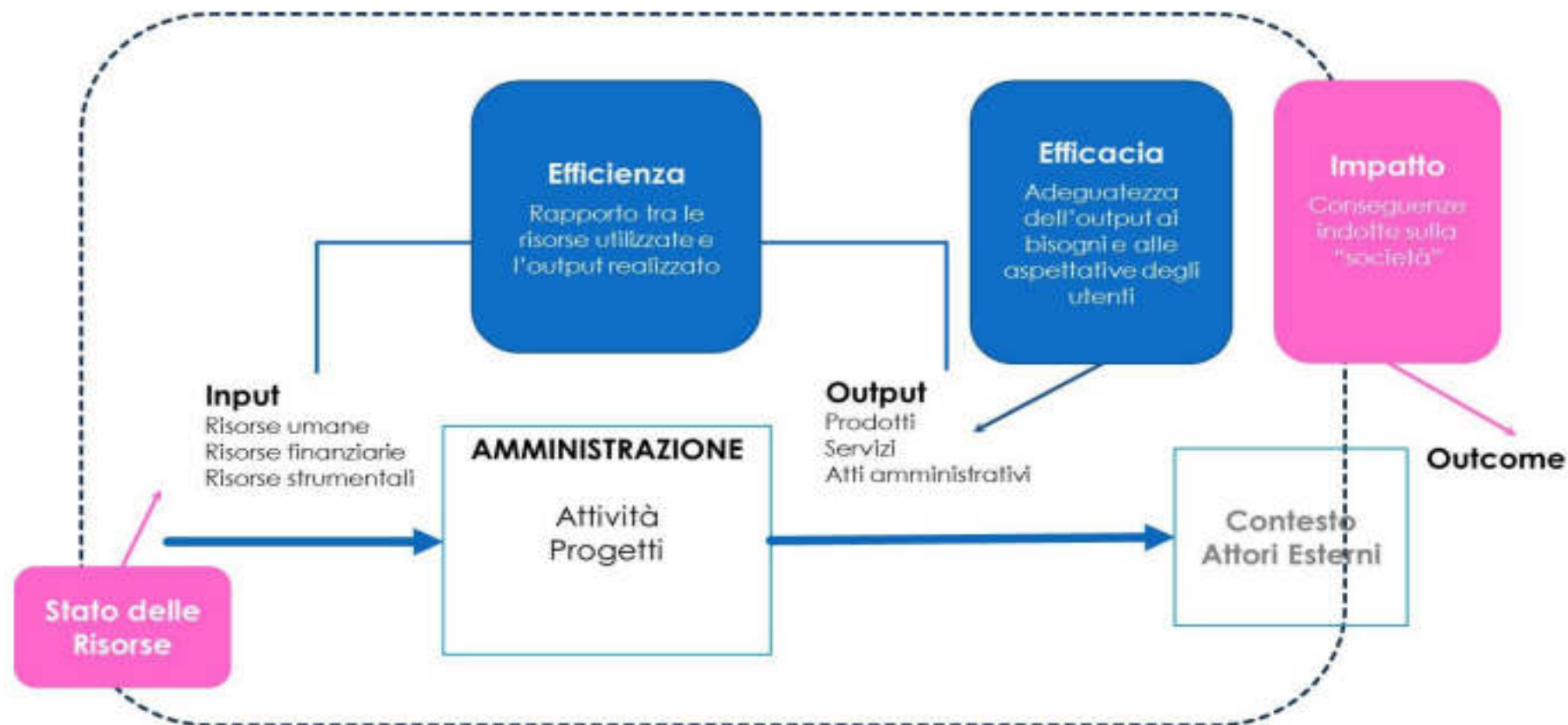


*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
Modificato 74/2017*

# La performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

# Il perimetro della performance organizzativa



*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
Modificato 74/2017*

# La performance individuale

Contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

# **Misurazione e Valutazione della Performance**

Fasi del ciclo della performance (art. 4 del d.lgs. 150/2009).

Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di indicatori adeguato a rilevare, in termini qualiquantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale. Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, attribuendo nessi causali e responsabilità.



# Misurazione e Valutazione della Performance



*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
Modificato 74/2017*

## Le Funzioni

Gli OIV forniscono, lungo tutto il ciclo, un **supporto metodologico** volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni attribuite agli OIV sono:

- *presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del **parere vincolante sul SMVP**, la validazione della **Relazione sulla performance** e la **Relazione annuale sul funzionamento del Sistema**;*
- **valutazione della performance organizzativa**;
- **monitoraggio della performance organizzativa**, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- *proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo.*

# Il Ruolo

In riferimento al ruolo dell'OIV, è opportuno che il disegno del SMVP tenga conto di due requisiti essenziali per la sua efficacia:

- condivisione, fra OIV e amministrazione, delle modalità ottimali per consentire all'OIV il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi;
- dotazione di un'adeguata struttura tecnica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.) e individuazione, all'interno dell'amministrazione, della collocazione più adeguata per tale struttura, al fine di garantire l'indipendenza funzionale e operativa dell'OIV.

## Il Ruolo

L'interazione fra OIV e amministrazione deve portare benefici reciproci in termini di scambio di informazioni, costruzione di una visione sistemica condivisa, segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi, sia nei processi di amministrazione attiva, sia nei processi di supporto e controllo di gestione.

È bene comunque sottolineare che non devono confondersi le responsabilità proprie dell'OIV con quelle proprie dei dirigenti.

I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

# Il parere vincolante sul SMVP da parte dell'OIV

L'OIV esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy e stakeholders*) dell'amministrazione di appartenenza.

A tal fine, in relazione alle modalità di misurazione e valutazione della *performance organizzativa*, l'OIV considera in particolare la corretta declinazione della *dimensione temporale* (orizzonte strategico pluriennale collegato alla dimensione di outcome e orizzonte annuale collegato alle unità di analisi della performance organizzativa, le fonti e tipologie di indicatori, le modalità di raccordo con il ciclo del bilancio, i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti adottati dall'amministrazione, la dettagliata descrizione di tutte le fasi del ciclo e la chiarezza dei ruoli attribuiti ai diversi soggetti nelle varie fasi illustrate.

# Il parere vincolante sul SMVP da parte dell'OIV

Nell'esprimere il proprio parere sul SMVP, l'OIV tiene conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione.

Se ad esempio un'amministrazione non utilizza un sistema di contabilità analitica, gli indicatori di costo ed efficienza economica collegati ai processi saranno probabilmente poco significativi; in tal caso, è opportuno che l'OIV suggerisca all'amministrazione un percorso graduale e sostenibile di adeguamento del SMVP entro scadenze prefissate. I progressi realizzati lungo tale percorso dovranno essere presi in considerazione in sede di Relazione annuale sullo stato del SMVP.

*In relazione alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIV formula un parere con particolare riferimento ai parametri che compongono la performance individuale e alla correttezza metodologica delle misure adottate, al processo della valutazione individuale e alla chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione finale e alle procedure di conciliazione a garanzia dei valutati.*

# Il parere vincolante sul SMVP da parte dell'OIV

Anche riguardo alla misurazione e valutazione della *performance individuale*, nella formulazione del parere, l'OIV deve tener conto dello specifico contesto per assicurare la sostenibilità degli eventuali cambiamenti suggeriti.

Tali suggerimenti, in coerenza con la previsione di aggiornamento annuale del SMVP da parte dell'amministrazione, sono contenuti nella **Relazione annuale sul funzionamento del SMVP**, che è il documento nel quale l'OIV rende conto del funzionamento complessivo del SMVP e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'amministrazione, al fine di aiutare l'amministrazione nell'introduzione di modifiche migliorative.

# I documenti di programmazione e la loro collocazione nel ciclo della *performance*

I documenti all'interno dei quali sono formalizzati gli obiettivi assegnati al personale dirigente, costituiscono tutti elementi del ciclo della *performance*, con la conseguenza che:

- il monitoraggio previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009 ha per oggetto tutti gli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, inseriti nel Piano, in relazione ai quali gli **OIV devono segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo;**
- gli OIV in sede di redazione della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema **analizzano le modalità di svolgimento del processo di misurazione e valutazione di tutti gli obiettivi programmati ovunque formalizzati** (Piano, schede individuali) **segnalando eventuali criticità riscontrate e formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.**



# I requisiti degli indicatori

La definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare e poi valutare la *performance* è un'attività di importanza critica.

*Spesso obiettivi sfidanti vengono misurati in modo non adeguato, fornendo informazioni incomplete o addirittura fuorvianti ai decisori.*

Il **ruolo** dell'OIV è fondamentale nel processo di definizione degli indicatori a due livelli. Innanzitutto nel verificare che la definizione degli indicatori sia il frutto di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti in questo processo; in secondo luogo per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori.

# I Requisiti degli indicatori

*Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:*

- ***precisione, o significatività;***
- ***completezza***

# I Requisiti degli indicatori

- **precisione, o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo.

*Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere.*

*L'impatto e l'efficacia sull'utente interno e esterno sono un elemento guida per la precisione.*

*Se, ad esempio, si pone come obiettivo il “miglioramento della mobilità sostenibile” e circoscrivendo la “mobilità sostenibile” al solo servizio di car sharing, misurare l'aumento del numero medio degli utenti giornalieri potrebbe essere più utile che misurare l'aumento totale del numero di utenti;*

# I Requisiti degli indicatori

- **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione.

Riprendendo l'esempio del "miglioramento della mobilità sostenibile" non sarà sufficiente avere un indicatore che misura la quantità di incentivi erogati, ma si dovrà misurare anche l'aumento del numero di utenti dei servizi di mobilità sostenibile, l'aumento della disponibilità (in termini di numero di mezzi, numero e lunghezza delle linee, etc.) dei servizi di mobilità sostenibile, etc.

Anche in questo caso l'impatto e l'efficacia sull'utente sono un elemento guida, da associare all'efficienza e efficacia dei processi o progetti che portano a determinare una migliore o peggiore performance sugli utenti.

# ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti***

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della *performance organizzativa*, *richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione*. Tale partecipazione può essere espressa in due modalità:

- in **modo sistematico ed organico** attraverso le indagini di **customer satisfaction** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il benchmark con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento. Il **benchmarking** può essere effettuato per unità territoriali che svolgono attività omologhe, ma più in generale per le attività di supporto che le amministrazioni svolgono in modo ricorrente (ad esempio approvvigionamenti di beni standard);

- in **modo diffuso** ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV secondo le modalità definite dagli stessi OIV per la raccolta delle **segnalazioni**.

*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150*

*Modificato 74/2017*

## ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti***

In tale contesto, gli OIV sono chiamati a presidiare l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la pubblicazione dei dati.

L'OIV dovrà valutare l'adeguatezza dei percorsi di ascolto promossi dall'amministrazione e potrà fornire dei suggerimenti anche in merito all'effettiva sostenibilità degli stessi. Se ad esempio un'amministrazione decide di adottare una modalità diretta ed esplicita per raccogliere idee sul miglioramento del servizio, il lancio di questa iniziativa creerà aspettative nell'utente. Se l'amministrazione non sarà successivamente in grado di processare le richieste, rispondere agli utenti e infine migliorare il servizio, l'iniziativa di coinvolgimento potrebbe causare un peggioramento della relazione con l'utenza. L'OIV, inoltre, dovrà dimostrare di aver tenuto conto di tali dati ai fini della valutazione della *performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.*

# ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti - Le segnalazioni degli utenti -***

Per quanto riguarda, nel dettaglio, i compiti specificamente assegnati all'OIV per la definizione delle modalità di segnalazione si riportano alcune esemplificazioni.

## **La partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni**

Gli OIV devono definire le modalità attraverso le quali i cittadini e gli utenti finali delle amministrazioni possono contribuire alla misurazione della *performance organizzativa*, anche esprimendo direttamente all'OIV il proprio livello di *soddisfazione per i servizi erogati*.

# ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti -*** **Modalità di trasmissione**

La segnalazione deve essere trasmessa preferibilmente per via telematica.

Nel rispetto del principio del minor aggravio possibile, l'OIV deve assicurare la disponibilità sul sito internet dell'amministrazione – sezione OIV delle seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione di una segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;
- due indirizzi di posta elettronica: uno di PEC collegato al sistema di protocollo e uno di posta ordinaria;
- un *format di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la amministrazione, la valutazione.*



## ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti -*** **Identificazione di chi fa la segnalazione**

L'identificazione di chi fa la segnalazione, sia esso una persona fisica, associazione, comitato o altra persona giuridica, è utile ai fini di una corretta gestione delle segnalazioni, sia per sollecitare, ove possibile, una eventuale risposta della unità organizzativa interessata, sia per individuare segnalazioni plurime da parte dello stesso soggetto. A tal fine occorre prevedere un sistema di registrazione dell'utenza. Le segnalazioni anonime non sono prese in considerazione.

## ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti - Monitoraggio delle segnalazioni***

Gli OIV ricevono periodicamente le segnalazioni attraverso una reportistica predisposta dalla Struttura tecnica di supporto. La reportistica deve consentire agli OIV di analizzare le segnalazioni ricevute al fine di individuare le unità organizzative interessate, evidenziare le segnalazioni rilevanti, registrare quelle ricorrenti, identificare punti di forza e di debolezza della *performance organizzativa*. *Nel caso di amministrazioni che presentano un'articolata struttura periferica, gli OIV si avvalgono del supporto degli uffici periferici, attraverso un sistema di reportistica.*

# ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti – La partecipazione degli utenti interni***

*Al fine di favorire la partecipazione degli utenti interni al processo di misurazione della performance organizzativa, gli OIV, con il supporto dell'amministrazione, utilizzano una mappa degli utenti interni che faccia riferimento ai servizi strumentali e di supporto offerti dall'amministrazione stessa.*

# ***La partecipazione dei cittadini e degli utenti –*** **La partecipazione degli utenti interni**

A titolo di esempio non esaustivo, è possibile indicare le seguenti opzioni alle quali gli OIV potranno fare riferimento per la scelta della **metodologia** più appropriata al caso specifico:

- somministrazione di questionari appositamente predisposti ad un campione di utenti;
- realizzazione di interviste strutturate o semi-strutturate;
- organizzazione di *focus group*;
- organizzazione di colloqui individuali;
- raccolta di segnalazioni.

I fattori di valutazione da considerare sono principalmente i seguenti:

- rispetto delle tempistiche;
- affidabilità dei dati forniti;
- collaborazione e disponibilità;
- capacità di comunicazione.

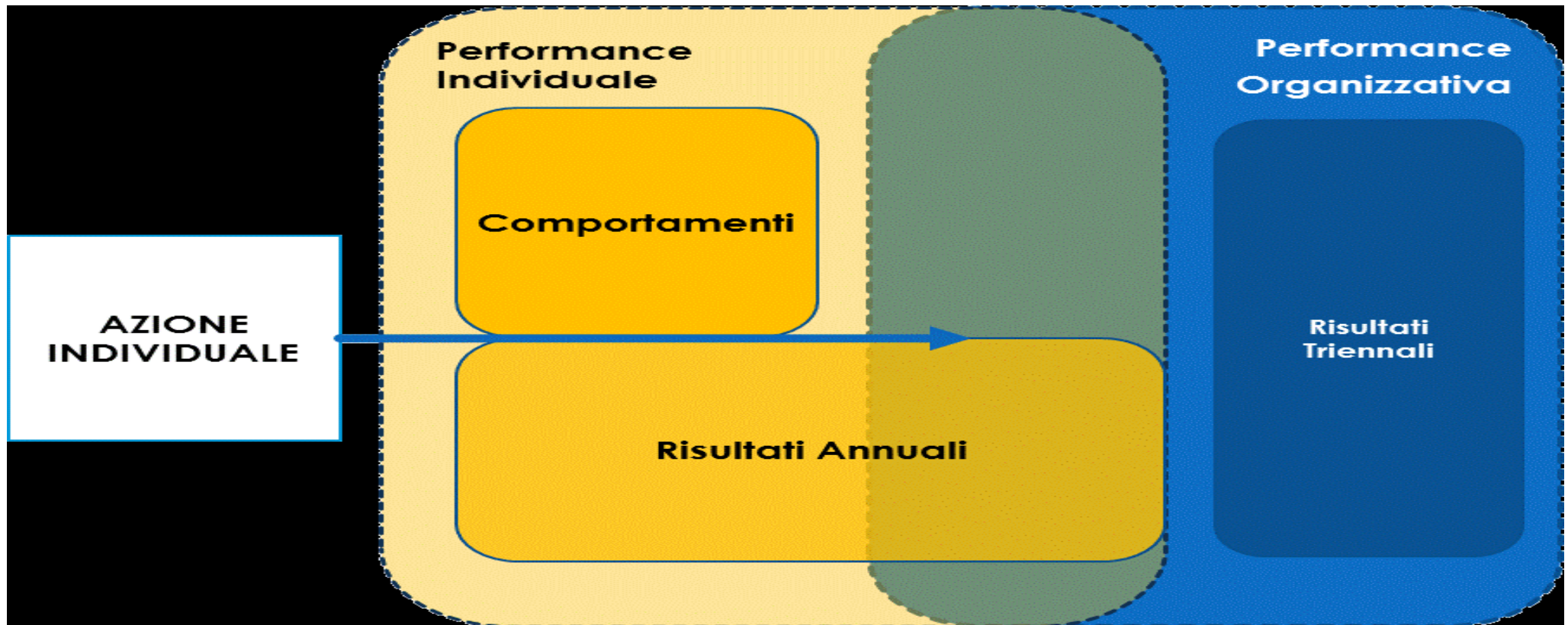
# I risultati

L'Amministrazione indica nel proprio SMVP, quali sono i risultati che, per ciascun livello gerarchico/*cluster*, sono *tenuti in considerazione per la misurazione e valutazione della performance individuale*.

Si sottolinea, inoltre, l'importanza che le amministrazioni si dotino di modalità operative ed organizzative adeguate per la misurazione degli indicatori legati ai risultati onde assicurare l'attendibilità dei dati utilizzati e la coerenza con la performance organizzativa. L'OIV contribuisce a verificare che anche a livello individuale siano rispettati i requisiti del sistema di indicatori.

L'OIV verifica che l'intero processo sia svolto in modo conforme al SMVP e che i risultati e i comportamenti attesi siano coerenti con gli obiettivi organizzativi.

# La performance individuale e relazione con la performance organizzativa



*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
Modificato 74/2017*

# **I risultati - Le dimensioni della *performance* individuale**

***Esempio n. 1- Dirigente apicale (Capo Dipartimento), la performance individuale può essere composta da:***

- risultati:

- risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello generale)
- risultati dell'Ente nel suo complesso;
- eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati al Dirigente apicale;

- comportamenti.

# I risultati - Le dimensioni della *performance* individuale

**Esempio n. 2 – Direttore generale, la performance individuale può essere composta da:**

- risultati:

- risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello generale);
- risultati dell'ente nel suo complesso o del dipartimento cui afferisce la direzione generale;
- eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati al Direttore generale;

- comportamenti.



# **I risultati - Le dimensioni della *performance* individuale**

***Esempio n. 3 – Dirigente di ufficio di livello non generale, la performance individuale può essere composta da:***

- risultati:

- risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello non generale);
- risultati della direzione generale e/o dipartimento di appartenenza;
- eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati al dirigente;

- comportamenti.

# I risultati - Le dimensioni della *performance* individuale

***Esempio n. 4 – Personale non dirigente, la performance individuale può essere composta da:***

Caso a)

- risultati dell'ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza;
- comportamenti;

(non vengono considerati i risultati individuali).

Caso b)

- risultati:

- risultati individuali legati a obiettivi relativi ad attività e progetti di specifica competenza del dipendente;
- risultati dell'ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza;

- comportamenti.

# ***Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale***

L'OIV verifica che l'intero processo sia svolto in modo conforme al SMVP e che i risultati e i comportamenti attesi siano coerenti con gli obiettivi organizzativi.

## ***Programmazione***

Nella fase di programmazione vengono definiti i comportamenti e i risultati attesi (individuali e organizzativi). Stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della *performance individuale attesa avviene attraverso un colloquio tra il singolo e il suo superiore gerarchico. La fase di programmazione della performance individuale si concretizza nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi e comportamenti attesi assegnati a ciascun individuo (per esempio mediante l'utilizzo di apposite schede individuali).*

# ***Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale***

## ***Misurazioni e colloqui intermedi***

Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. Questo confronto è spesso continuo e informale, ma è opportuno che siano previsti anche colloqui intermedi formali di confronto. L'amministrazione, anche attraverso le misure organizzative citate in precedenza, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori relativamente ai risultati organizzativi e individuali. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalla *performance attesa*, *consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento*.

# ***Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale***

## ***Valutazione conclusiva***

La fase di valutazione conclusiva si articola in almeno tre momenti distinti:

- valutazione da parte dei valutatori (risultati e comportamenti), ricercando la massima trasparenza e dialogo nell'espressione della valutazione stessa. Soprattutto per quanto riguarda i comportamenti, la valutazione viene talvolta condizionata dalla relazione complessiva tra valutato e valutatore, dai fatti accaduti nell'ultima parte dell'anno, da fattori individuali, etc. È necessario che i valutatori siano consapevoli di queste possibili deviazioni e le controbilancino opportunamente. Anche in questo caso è opportuno che siano rese preliminarmente disponibili per i valutatori, anche attraverso le modalità organizzative citate in precedenza, le informazioni relative ai risultati organizzativi e individuali conseguiti;

# ***Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale***

- colloquio di *feedback* e *presa visione* delle valutazioni da parte dei valutati, che deve essere gestito non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Le finalità della valutazione sono infatti molteplici. Lo stesso d.lgs. 150/2009 enfatizza l'importanza della valutazione per i percorsi di progressione economica e di carriera, per il conferimento degli incarichi di responsabilità al personale, per il conferimento degli incarichi dirigenziali e relative proroghe. La valutazione, inoltre, può essere presupposto per l'implementazione di interventi formativi ad hoc o per modifiche organizzative che incidano positivamente sulle prestazioni;
- eventuale attivazione delle procedure di conciliazione.

# ***Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale***

## **I colloqui di *feedback***

Al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, si raccomanda di prevedere sempre dei momenti di *feedback attraverso la possibilità di svolgere dei colloqui intermedi fra valutatore e valutato aventi ad oggetto la possibilità concreta di raggiungere gli obiettivi, il proprio ruolo nella organizzazione, i margini di miglioramento individuale, il management della performance*. Oltre ai momenti di confronto previsti in sede di definizione degli obiettivi (colloquio iniziale), revisione (colloquio intermedio), valutazione conclusiva (colloquio finale) le amministrazioni possono prevedere ulteriori momenti di confronto per un'analisi più mirata di eventuali criticità. Sempre allo scopo di dare voce ai valutati, è utile prevedere la somministrazione periodica di questionari sulla percezione del sistema di *performance management da parte di tutto il personale*. Nella gestione del processo è molto significativo il supporto qualificato che viene dalla Direzione del personale anche nella predisposizione di sistemi informativi, con modelli e format *standard, che riducano la produzione cartacea ed incrementino la efficienza del processo*.

*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
Modificato 74/2017*

## ***Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale***

L'OIV ricopre un ruolo importante nella valutazione individuale a due livelli. Innanzitutto l'OIV effettua una verifica metodologica di adeguatezza del sistema di valutazione rispetto alla tipologia di amministrazione, alla sua storia ed evoluzione. In secondo luogo verifica il corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione, il cui *output* è la *valutazione del personale*. È infatti evidente che il corretto svolgimento dell'attività di valutazione è influenzato in primo luogo dalle modalità con cui sono stati selezionati ed assegnati gli obiettivi, dall'adeguatezza degli indicatori prescelti e dall'affidabilità delle fonti dei dati che li alimentano. Compito dell'OIV, quindi, è quello di assicurare in tutte le fasi del ciclo, ed in particolare in fase di pianificazione e assegnazione degli obiettivi, il proprio supporto metodologico, segnalando all'amministrazione le criticità riscontrate ed i suggerimenti utili per il miglioramento del sistema. L'OIV deve infine effettuare la proposta di valutazione dei dirigenti di vertice in base alle modalità operative definite dall'amministrazione nel proprio SMVP. Nello svolgimento di tale attività, deve garantire un'adeguata partecipazione dei valutati al processo di valutazione nonché la trasparenza e la tracciabilità dell'intero processo.

*D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
Modificato 74/2017*



# La differenziazione delle valutazioni e la condivisione delle metodologie

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della *performance*, *nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 150/2009.*

Se un sistema funziona bene, le valutazioni risultano necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di *performance presenti nel mondo reale*. Molto utile in tal senso può essere anche la previsione di incontri destinati alla calibrazione degli approcci valutativi poiché lo sforzo di promuovere una condivisione metodologica attraverso l'interazione fra i valutatori incrementa l'attenzione sul sistema, favorisce un controllo incrociato sia sulla programmazione che sui risultati e contribuisce a prevenire il prodursi di distorsioni nel processo di valutazione. l'OIV deve presidiare il corretto svolgimento dei processi di misurazione e valutazione della *performance*.

## Performance

*Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti.*

*Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli.*

*Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli.*

*Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica. David Osborne - Jed Goebler  
(Reinventing Government)*

*Grazie per l'attenzione*

*Francesco Marcone*

*e-mail: [fmarcone7@gmail.com](mailto:fmarcone7@gmail.com)*