

# Il ciclo della performance ed Il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

I tratti analizzati

1. Scenario di riferimento
2. Il ciclo della Performance
3. Gli attori
4. La Performance individuale – principi, obiettivi e funzioni
5. La valutazione del personale amministrativo non dirigente

# Il perché di questo incontro

La partecipazione consapevole nell'implementazione del ciclo della performance va sostenuta nel tempo da una efficace azione di (pg.44 DM 23 dicembre 2021)

- **COMUNICAZIONE** che *«svolge un ruolo importante di diffusione dei valori organizzativi che sorreggono il processo di valutazione, di omogeneizzazione del linguaggio e di attenzione a eventuali differenze e resistenze che accompagnano ogni intervento di cambiamento».*
- **FORMAZIONE** che *«agisce per diffondere le conoscenze delle finalità e delle tecniche messe a punto, per sviluppare le nuove abilità richieste (di programmazione, gestione, controllo e valutazione) e per orientare i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dei ruoli coinvolti» ... (pg.46) «Il presente SMVP fa propri i seguenti principi generali : ..... Cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori»*

(pg. 80)

«Il SMVP assume che, con riferimento al personale dipendente, il Ministero della Giustizia debba porre in essere un progressivo rafforzamento delle competenze, delle procedure e della complessiva esperienza di valutazione, anche mediante l'attivazione di apposite iniziative di formazione. L'attività di formazione, infatti, non soltanto rappresenta il mezzo con il quale possono essere diffuse le competenze e si promuove la crescita professionale del personale finalizzata all'assunzione di maggiori responsabilità, ma costituisce anche il terreno sul quale la dirigenza può essere ulteriormente valutata, anche in base alla capacità di utilizzare al meglio le risorse che ha a disposizione, indicando a propria volta ai propri dipendenti percorsi di apprendimento»

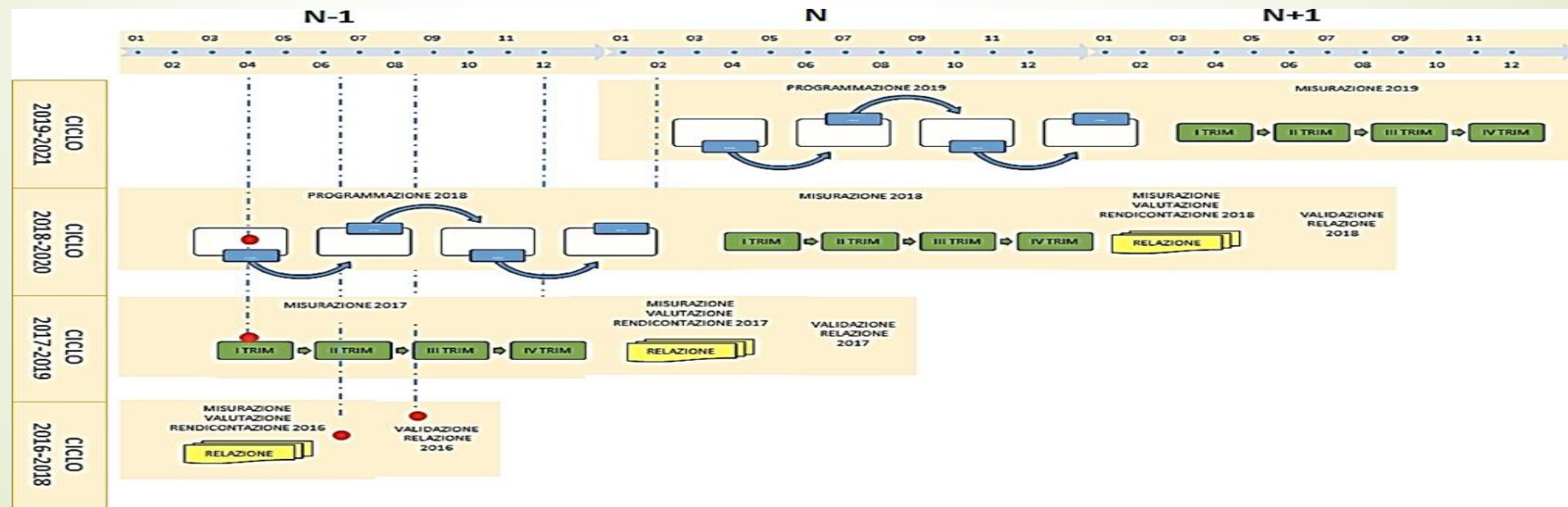
(pg.80)

«.... La formazione, inoltre, può costituire uno strumento estremamente utile per la valutazione del personale, sotto diversi profili. Quello della disponibilità all'aggiornamento mediante la partecipazione ad interventi formativi organizzati dall'Amministrazione, quello della capacità e disponibilità a trasferire le conoscenze possedute ad altri soggetti dell'Amministrazione e, per le qualifiche più elevate, la capacità di contribuire alla progettazione di azioni formative mirate nell'ambito dei settori di propria competenza. In tutti i casi indicati, la formazione può rappresentare l'oggetto di specifici obiettivi condivisi tra dipendenti appartenenti ad un'articolazione organizzativa»

# Il ciclo di gestione della performance

L'art.4 del D.lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di :

- definizione degli obiettivi,
- allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento,
- monitoraggio in corso di gestione
- valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.



## Il perché dell'introduzione del SMVP cosa si intende

«Il processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione richiede che ogni organizzazione accresca progressivamente la **capacità di misurare e valutare il proprio livello di performance** così da utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente, efficace e trasparente. Il **d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150**, per fare fronte a questa esigenza, **ha dettato una disciplina organica del ciclo della performance**, oggetto di successivi aggiornamenti e di una revisione complessiva operata, da ultimo, dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74»



# Il ruolo del Dipartimento della Funzione Pubblica

«Il Dipartimento della Funzione Pubblica, **titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia**, ha emanato nel corso degli ultimi anni Linee Guida aventi per oggetto il Piano della performance dei Ministeri (2017), il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri (2017), la Relazione annuale sulla performance (2018), la valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche (2019), la misurazione e valutazione della performance individuale (2019), il piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance (2020)»....

«Secondo le richiamate Linee Guida il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance..».

# Lo scenario di riferimento

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato

- adottato con D.M. 10 maggio 2018
- revisionato con D.M. 23 dicembre 2021

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), definito ai sensi dell'art. 7, comma 1, **rappresenta lo strumento tramite il quale il Ministero della Giustizia disciplina il funzionamento del proprio ciclo della performance e lo integra nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione»**



Il Dirigente con nota prot.n. 55/2022 del 25.02.2022 ha reso edotto tutto il personale della pubblicazione della revisione del SMVP in applicazione dal 1° gennaio 2022 e registrato alla Corte dei Conti in data 13 gennaio 2022



# L'aggiornamento del SMVP

Nel suo insieme, non modifica l'impianto del ciclo della performance come delineato nel precedente aggiornamento ma si snoda in tre principali interventi:

- 1. La revisione del peso degli elementi di valutazione della performance individuale dei dipendenti con una maggiore rilevanza (70%) attribuita agli obiettivi di risultato rispetto ai comportamenti organizzativi;**
2. L'inclusione nel quadro del ciclo della performance del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, del Piano organizzativo del lavoro agile e del PNRR;
3. L'attribuzione all'OIV di nuove funzioni in termini di calibrazione delle valutazioni relative a obiettivi e comportamenti organizzativi e allo svolgimento del ruolo di conciliatore nel caso in cui il valutatore coincida con il Capo Dipartimento.

# Il Sistema di misurazione e valutazione del Ministero della Giustizia

si fonda sui seguenti **criteri generali**:

- Valorizzare i metodi e gli strumenti di supporto alle attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, ponendo particolare attenzione all'analisi degli scostamenti tra risultati attesi e conseguiti;
- 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;
- Realizzare un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio
- Garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- Assicurare un'immediata e facile comprensione del livello di performance programmato e realizzato, 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 mediante indicazione dei soggetti responsabili.

# Il ciclo della Performance presso il Ministero della Giustizia

In termini generali, il ciclo della performance del Ministero della Giustizia si articola nelle seguenti fasi:

- **Programmazione** L'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio – lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi,
- **Misurazione** La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali),
- **Valutazione** Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un giudizio complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

# La programmazione a cascata



# I livelli di programmazione «a cascata»

## **Livello strategico**

(primo livello) emanazione da parte del Presidente del Consiglio dei Ministri della Direttiva Annuale per la programmazione strategica e la Predisposizione delle Direttive Generali dei vari Ministeri

(secondo livello) individuazione da parte del Ministro nell'Atto di Indirizzo, delle varie finalità e priorità politico istituzionali con definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello (Dipartimenti) in coerenza con il quadro programmatico del Governo

**Livello di gestione** i Capi Dipartimento fanno propri gli obiettivi indicati nella Direttiva Annuale aggiungendo gli obiettivi specifici del Dipartimento e li assegnano ai Direttori Generali

## **Livello operativo**

(primo livello) i Direttori Generali individuano gli obiettivi della singola struttura ministeriale (Direzione Generale) in coerenza con i precedenti livelli

(secondo livello) i Direttori Generali identificano i risultati da realizzare e li assegnano alla responsabilità degli Uffici di livello non generale (singoli uffici)

### **Il Ministro, nella propria Direttiva annuale:**

- Recepisce per le materie di competenza, i contenuti della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri (obiettivi generali);
- Definisce gli obiettivi dei Dipartimenti direttamente riconducibili all'attuazione delle priorità politiche come delineate nell'atto di indirizzo.

### **I Capi Dipartimento, nella propria Direttiva:**

- Fanno propri gli obiettivi contenuti nella Direttiva del Ministro;
- Aggiungono gli ulteriori obiettivi del Dipartimento, di norma riguardanti le attività connesse ai compiti istituzionali;
- Definiscono gli obiettivi dei Vice-Capo Dipartimento, dei Direttori generali e dei Direttori degli uffici di supporto (obiettivi operativi di risultato di I livello).

### **I Direttori Generali, nell'impostare l'assegnazione gli obiettivi ai Dirigenti:**

- Fanno propri gli obiettivi contenuti nella Direttiva del Ministro (obiettivi operativi di risultato di I livello);
- Aggiungono gli ulteriori obiettivi della Direzione generale, di norma riguardanti le attività connesse ai compiti istituzionali (obiettivi operativi di risultato di I livello);
- Identificano i risultati da realizzare e li assegnano alla responsabilità degli Uffici di livello non generale (obiettivi operativi di risultato di II livello).

# I documenti di Programmazione

Con decreto del 30 giugno 2022, ai sensi dell'art.6 Dlgs.n. 80/2021 conv. in l.n.113/2021, è stato adottato il **PIAO (Piano Integrato di Attività ed Organizzazione)** triennale ad aggiornamento annuale che assorbe i contenuti dei precedenti principali atti di pianificazione dell'Amministrazione (Piano della Performance, il Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro Agile, il Piano dei Fabbisogni del Personale e programmazione dei fabbisogni formativi)

- **atto di indirizzo** che definisce le priorità politiche da realizzarsi ogni anno ad opera dei centri di responsabilità amministrativa, così avviando il processo di pianificazione strategica

- la **Direttiva generale sull'azione amministrativa** e la gestione e i collegati documenti di programmazione generale predisposti dai Capi Dipartimento che, al fine di assicurare il raccordo tra gli indirizzi di politica economica e la programmazione strategica affidata all'azione amministrativa del Ministero per il corretto e proficuo impiego delle risorse assegnate, definisce per l'anno in corso gli obiettivi nelle materie di competenza del Ministero della Giustizia

Tra i documenti di programmazione di riferimento per il Ministero della Giustizia è ricompreso Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che si inserisce nel programma Next Generation EU concordato dall'Unione Europea in risposta alla crisi pandemica da Covid-19

# I documenti di Valutazione finale

- La Relazione sull'amministrazione della giustizia,
- La Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato,
- La Relazione sulla Performance,
- La Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza,
- I documenti di rendicontazione predisposti al fine di dare evidenza dei risultati ottenuti lungo le tre linee di intervento relative al PNRR di competenza del Ministero della Giustizia



# Gli attori

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Ministero della Giustizia intervengono i seguenti attori:

- Il Ministro (organo di indirizzo politico e amministrativo);
- L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV);
- I Capi Dipartimento, i Dirigenti di livello generale e non generale;
- I Dipendenti;
- Gli Stakeholders.

# L'Organismo Indipendente di Valutazione

La valutazione indipendente della performance è assicurata in ogni amministrazione pubblica dall'organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009. esercitando, in piena autonomia, le attività di cui all'articolo 14 comma 4 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 nonché le attività di controllo strategico, e riferendo in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita una struttura tecnica permanente di supporto per la misurazione della performance. Il responsabile della struttura tecnica è nominato dal Ministro, sentito l'OIV, tra il personale in servizio presso l'amministrazione in possesso di una specifica professionalità ed esperienza nel settore della misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni pubbliche

# I principali compiti

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi;

è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;

promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;

verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

# I livelli di performance

## ➤ Performance organizzativa (cap.3 SMVP)

La performance organizzativa del Ministero della Giustizia è definita dall'insieme dei risultati attesi, misurati, monitorati e rendicontati in termini quantitativi mediante la definizione di appositi indicatori e target in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio. La misurazione della performance organizzativa può essere riferita a diverse unità di analisi: l'amministrazione nel suo complesso; i Dipartimenti in cui l'amministrazione si articola; le Direzioni generali centrali e territoriali; gli Uffici in cui si articolano le Direzioni generali e gli Uffici Territoriali, eventuali articolazioni organizzative interne ai richiamati Uffici

## ➤ Performance individuale

La performance individuale, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

## Misurazione e valutazione della performance individuale obiettivi , funzioni e principi

La riforma operata dalla legge delega 4 marzo 2009, n. 15 e dal successivo d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, attribuisce al SMVP, con riferimento particolare alla performance individuale, i seguenti **obiettivi prioritari**:

- Evidenziare **l'importanza del contributo individuale del personale** valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- Chiarire e **comunicare che cosa ci si attende** – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- Supportare le singole persone** nel miglioramento della loro performance;
- Valutare la performance e **comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona**;
- Contribuire a **creare e mantenere un clima organizzativo favorevole**;
- Promuovere una corretta gestione delle risorse umane**, rilevare e valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo;
- Favorire un processo di comunicazione tra uffici e dipendenti sulle aspettative e gli obiettivi** del Ministero.

# Misurazione e valutazione della performance individuale obiettivi , funzioni e principi

Di seguito vengono sintetizzate le **funzioni** generali che il Ministero della Giustizia attribuisce al processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

**Supporto al cambiamento organizzativo.** La valutazione svolge un ruolo importante di leva per accelerare il processo di cambiamento

**Rafforzamento della cultura organizzativa.** La valutazione, se correttamente intesa, genera e alimenta una forte cultura organizzativa. Aiuta gli attori ai diversi livelli dell'organizzazione a ragionare in termini di obiettivi, risultati, dati e fatti (indicatori)

**Contributo allo sviluppo delle risorse umane.** Il vero valore della valutazione è di sviluppare nelle risorse dell'amministrazione le competenze (conoscenze, abilità, comportamenti, attitudini) necessarie ad attuare gli scopi istituzionali e a realizzare gli obiettivi attesi. Le attività connesse al ciclo della performance consentono ogni anno una verifica puntuale degli ostacoli organizzativi e delle esigenze delle risorse (umane) al fine di svolgere al meglio il ruolo richiesto.

**Focus sulla qualità del servizio.** Due cardini della strategia della qualità sono la soddisfazione del fruitore esterno o interno del servizio ("utente") ed il miglioramento continuo.

**Sviluppo delle capacità manageriali.** Tutto il SMVP è finalizzato all'obiettivo primario di valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti. Non c'è dubbio che solamente una struttura dirigenziale competente, autorevole e professionale riesce a contribuire positivamente all'effettiva implementazione delle funzioni ora richiamate

**Supporto all'applicazione dei principi e dei contenuti del Codice di comportamento.** Il SMVP persegue, tra gli altri, l'obiettivo di incrementare l'efficienza del lavoro pubblico attraverso il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale definiti annualmente. La specificità del lavoro pubblico implica, però, che nel raggiungimento degli obiettivi fissati, il dipendente assicuri, anche attraverso il proprio stile operativo, un'azione rispettosa sia dei principi di buon andamento e imparzialità di cui all'art. 97 della Costituzione, sia dei doveri contenuti nei codici di comportamento.

## Misurazione e valutazione della performance individuale obiettivi , funzioni e principi

Il SMVP fa propri i seguenti **principi generali**:

- **Valorizzazione del merito**, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- **Differenziazione degli esiti della valutazione**;
- **Trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati**;
- **Partecipazione del valutato**, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- **Diffusione della cultura della partecipazione**, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;
- **Miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti**;
- Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane;
- **Cura della formazione e dello sviluppo professionale** del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

# Il ciclo annuale della performance individuale



Costituiscono principali criteri di riferimento:

- L'individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- Lo svolgimento di verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- La verifica finale con motivazione dei risultati conseguiti ed assegnazione di fasce di merito



## Gli attori

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di due figure principali

- **Il valutatore**, coincidente con il dirigente responsabile dell'unità organizzativa.

Nel caso di unità organizzative con più di 30 dipendenti, o di articolazioni territoriali prive di dirigente, i direttori (o altri dipendenti con funzioni apicali) possono essere delegati allo svolgimento delle attività istruttorie necessarie alla valutazione (nel caso di uffici giudiziari privi, anche solo temporaneamente, del dirigente amministrativo, alla valutazione procede il Magistrato capo dell'ufficio previa delega istruttoria ad uno o più direttori)

- **Il valutato**, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

## La valutazione del personale amministrativo non dirigente – cap.8 DM 23 dicembre 2021

Il SMVP del Ministero della Giustizia prevede l'introduzione a partire dal 2019 di un processo di valutazione esteso a tutti i dipendenti dell'amministrazione sulla scorta dell'esperienza di valutazione già maturata per la Dirigenza amministrativa con *«l'obiettivo di operare come leva del cambiamento organizzativo in quanto elemento significativo per lo sviluppo della cultura della gestione, della valorizzazione delle risorse umane, del miglioramento della qualità del servizio, mirato a governare, ad automigliorarsi e, solo da ultimo, a controllare...»*

Non costituisce, quindi, *«un adempimento previsto da precise disposizioni normative e contrattuali»* ma *«è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione»*

Il sistema, così come delineato, collega la valutazione della performance individuale del personale, secondo la previsione dell'art.9 comma 2 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, **“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali”** e **“alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”**

# La valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale si propone di verificare i risultati conseguiti da un dirigente o un dipendente in un dato arco di tempo, sulla base della posizione organizzativa ricoperta, delle mansioni svolte ed in riferimento a obiettivi assegnati.

L'oggetto della valutazione della performance individuale è il processo di utilizzazione di conoscenze e capacità individuali messo in atto dal valutato ai fini del conseguimento dei risultati

In altre parole, la valutazione della performance individuale rappresenta il momento diagnostico, in quanto ha, come proprio oggetto principale, **l'analisi dei risultati conseguiti e del comportamento organizzativo del valutato**. La valutazione delle performance individuali dei dipendenti del Ministero della Giustizia assume a riferimento, quindi, anzitutto due elementi:

- Il risultato (cosa è stato ottenuto);
- Il comportamento organizzativo (come è stato ottenuto il risultato).

Il peso relativo dei due elementi ora indicati, così come l'identificazione degli ulteriori elementi che concorrono al giudizio complessivo e dei relativi pesi sono definiti nel D.M. 23 dicembre 2021

Il processo di valutazione conduce alla determinazione, per ciascun soggetto valutato, di un punteggio espressione del livello di performance individuale raggiunto.

Al fine di rendere la lettura di tale punteggio più immediata e di realizzare una differenziazione delle valutazioni secondo criteri omogenei, i punteggi sono tradotti in "livelli di valutazione".

I livelli di valutazione vengono definiti:

- per il personale dirigente, dall'OIV;
- per il personale dipendente non dirigente, dai Capi Dipartimento



Art. 5.

Obiettivi e indicatori

1. ....

2. Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

# Come dovranno essere definiti gli obiettivi?

Era il 1954 quando Peter DRUCKER, famoso economista americano, definì il concetto di MANGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) ovvero *«la gestione per obiettivi»* con l'individuazione di un protocollo per affidare ai propri collaboratori obiettivi *«chiave»* ritenuti strategici negoziando azioni e scadenze necessarie per il loro conseguimento.

L'acronimo S.M.A.R.T. fu, invece, coniato da GEORGE DORAN nel 1984 nel suo articolo *«There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives»*

*«Un obiettivo fissato correttamente è già conseguito per metà»*

Zig Ziglar

*«Un sogno scritto assieme ad una data diventa un obiettivo, un obiettivo scomposto in piccoli passaggi diventa un piano ed un piano sostenuto dall'azione realizza i tuoi sogni»*

Greg Reid

# S.M.A.R.T. ??

( da focus crescita)





1. SPECIFICO: riguardare un particolare aspetto che deve essere migliorato (es. accrescere i profitti, diminuire i tempi di produzione)
2. MISURABILE : ragguagliabile ad un valore ( es. aumentare del 20%, diminuire di 10 gg la trasmissione di un atto ...) «Misura ciò che è misurabile e rendi misurabile ciò che non lo è» (Galileo)
3. ASSEGNABILE : a chi è rivolto? L'obiettivo sarà sfidante in relazione anche alla persona che dovrà realizzarlo
4. REALISTICO : di quali mezzi dispongo? L'obiettivo sarà sfidante in relazione alle risorse disponibili
5. TEMPORIZZATO : entro quando dovrò raggiungere l'obiettivo ?

All.n.7  
prospetto per la valutazione  
dei risultati dei dipendenti

### La definizione dei pesi.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. **La somma dei pesi deve essere pari a 100%.**

Ogni anno il responsabile della valutazione identifica 1 o + obiettivi di risultato assegnati **al singolo dipendente o gruppo di dipendenti.**

La definizione del punteggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma scalare tra 1 e 5.

#### Allegato 7. Prospetto per la valutazione dei risultati dei dipendenti.



Ministero della Giustizia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ministero della Giustizia	Anno: ....					
Dipartimento						
Direzione						
Ufficio						
Cognome e Nome del Valutato						
Soggetto Valutatore						
Istruttore Delegato						
<b>OBIETTIVI</b>						
Da compilare a inizio anno / incarico				Da compilare a fine anno/ incarico		
Obiettivi (specificare se individuali, di gruppo, dell'ufficio)	Peso	Grado di raggiungimento				
		1	2	3	4	5
Da compilare a inizio anno/incarico			Da compilare a fine anno/incarico			
Firma Valutato:			Firma Valutato:			
Firma Valutatore:			Firma Valutatore:			

# La declinazione e valutazione degli obiettivi

Come dovranno esser individuati gli obiettivi? Cosa è l'indicatore? Cosa è il target?

Gli **INDICATORI** dell'obiettivo - Cosa sono? *Gli indicatori sono il «metro» per misurare il raggiungimento dell'obiettivo. Gli indicatori servono per passare dalle parole (descrizione dell'obiettivo) ai numeri.*

*Se ad esempio il mio obiettivo fosse di «saltare sempre più in alto», il mio indicatore potrebbe essere i «centimetri in altezza superati con il salto»... ..sono cioè una misura sintetica in genere espressa in forma quantitativa in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito (non è il fenomeno... ma lo misura e monitora .. Il fenomeno è la luna, l'indicatore è il dito!)*

I **TARGET** dell'obiettivo – cosa sono ? Sono i «**valori attesi**» cioè sono «*quel valore che deve essere raggiunto dall'indicatore per poter ritenere che l'obiettivo sia stato realizzato.*

*Riprendendo il solito esempio (obiettivo: saltare più in alto; indicatore: centimetri in altezza superati con il salto), se si stabilisse un target di 80 cm, questo significherebbe che si potrebbe dire di aver raggiunto l'obiettivo riuscendo effettivamente a fare un salto di almeno 80 cm.»*

# La raccolta delle evidenze

il format a) per la raccolta delle evidenze durante la fase istruttoria della valutazione.

  
 Ministero della Giustizia  
 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

a) Format per la raccolta di evidenze durante la fase istruttoria della valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Ministero della Giustizia	Anno ....
Dipartimento	
Direzione	
Ufficio	
Cognome e Nome del Valutato	
Soggetto Valutatore	
Istruttore Delegato	
<b>EVIDENZE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE</b>	
<b>OBIETTIVI</b>	Sintetica descrizione delle evidenze: atti o fatti che descrivono il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione
Obiettivo 1	
Obiettivo 2	
...	

# I comportamenti organizzativi

- le aree
- gli indicatori comportamentali

Il SMVP racchiude i comportamenti organizzativi in **tre aree** declinando i relativi indicatori comportamentali

- 1) Affidabilità
- 2) Capacità di lavoro in autonomia
- 3) Competenze relazionali e di servizio

## **La definizione del punteggio**

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque possibili livelli di valutazione da 1 (basso) a 5 (alto)

## **La definizione dei pesi**

I pesi dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro.

## All.n.8 Prospetto per la valutazione dei comportamenti

### La definizione del punteggio.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque possibili livelli di valutazione da 1 (basso) a 5 (alto).

L'Allegato 8 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti.

### La definizione dei pesi.

I pesi dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro.

#### Allegato 8. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti.



Ministero della Giustizia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ministero della Giustizia	Anno: ...				
Dipartimento					
Direzione					
Ufficio					
Cognome e Nome del Valutato					
Soggetto Valutatore					
Istruttore Delegato					
<b>Fattori per la valutazione</b>	<b>Valutazione</b>				
	1	2	3	4	5
<b>Affidabilità:</b> rispetto dei tempi e delle scadenze, capacità di riconoscere i propri errori, completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni, rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure, rispetto delle regole previste dal codice di comportamento					
<b>Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato:</b> corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione, conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale, capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità, spirito di iniziativa, gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi.					
<b>Competenze relazionali e di servizio:</b> attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione, chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio, condivisione delle informazioni, condivisione degli obiettivi dell'ufficio, capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio					
<b>Da compilare a fine anno</b>					
<b>Data:</b>					
<b>Firma Valutato:</b>					

# Affidabilità

Il termine affidabilità include diverse caratteristiche. La prima è la lealtà personale congiunta alla correttezza professionale. La persona affidabile tiene fede agli impegni lavorativi che assume e mette in atto comportamenti chiari e trasparenti in coerenza con i valori dell'Amministrazione. Il suo apporto richiede partecipazione, dedizione e impegno. Le competenze che esprimono queste caratteristiche consistono nel rispetto di tempi e scadenze, nel lavorare con cura dedicando attenzione a tutte le fasi del proprio lavoro, nel rispettare le regole stabilite nel codice di comportamento e nel rispettare le direttive impartite dai superiori e le procedure.

Indicatori comportamentali:

- Rispetto dei tempi e delle scadenze
- Capacità di riconoscere i propri errori
- Completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni
- Rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure
- Rispetto delle regole previste dal codice di comportamento

# Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato

Parimenti importante è la capacità di lavorare in autonomia e il grado di coinvolgimento nel proprio lavoro. Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato.

Indicatori comportamentali:

- Corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione
- Conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale
- Capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità
- Spirito di iniziativa
- Gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi



# Competenze relazionali e di servizio

Le competenze relazionali e di servizio sono quelle legate alla relazione e hanno impatto immediato sulla qualità e sull'efficacia del rapporto interpersonale. La capacità di costruire relazioni positive e quella di evitare conflitti sono fondamentali sia per creare le condizioni più favorevoli ad un proficuo scambio comunicativo nei rapporti con l'utenza, sia per instaurare un clima interno sereno, senza il quale il lavoro e la cooperazione stentano a produrre effetti significativi. Fondamentale è, pertanto, avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare e condividere conoscenze.

Indicatori comportamentali:

- Attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione
- Chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio
- Condivisione delle informazioni
- Condivisione degli obiettivi dell'ufficio
- Capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio

# La valutazione dei risultati

**Calcolo del punteggio:** il punteggio di ciascun dipendente per i risultati conseguiti è uguale alla somma dei punteggi dei singoli obiettivi secondo la relazione

$$Pr = (\sum p_i P_i) * 14$$

*Dove Pr è il punteggio relativo ai risultati,  $p_i$  il peso dell'obiettivo  $i$ -esimo,  $P_i$  il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo*

Il punteggio può quindi variare tra 14 ( $\sum p_i P_i = 1$ ) e 70 ( $\sum p_i P_i = 5$ ).

## La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il valutatore con l'ausilio della scheda di valutazione (allegato 8) dei comportamenti determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi.

I pesi dei singoli fattori di valutazione e dei comportamenti sono considerati equivalenti tra loro.

**Calcolo del punteggio:** a ciascun comportamento sono associati 5 possibili livelli di valutazione da 1 a 5. I pesi dei comportamenti in questa fase sono considerati equivalenti tra loro. Il punteggio per i comportamenti è dato dalla media dei punteggi dei singoli comportamenti secondo la relazione:

$$P_c = \sum P_i * 2$$

*Dove  $P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative e  $P_i$  il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.*

**Il valore massimo è 30**

**Al fine di completare le valutazioni sui comportamenti si realizza un colloquio tra il valutato e il valutatore (o suo delegato).**

# La valutazione complessiva

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{tot} = P_r + P_c$$

in cui

- ❖  $P_{tot}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- ❖  $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- ❖  $P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

Il punteggio può, quindi, variare tra 20 e 100.

Il monitoraggio di fine anno viene realizzato entro il 31 gennaio dal responsabile della valutazione.

# Le scale di raggiungimento

(provvedimento del Capo Dipartimento prot.n.60897/2019)

## Obiettivi

- Risultato non raggiunto =1
- Risultato scarsamente raggiunto =2
- Risultato sufficientemente raggiunto =3
- Risultato discretamente raggiunto =4
- Risultato pienamente raggiunto =5

## Comportamenti

- Scarso =1
- Mediocre =2
- Sufficiente =3
- Discreto =4
- Ottimo=5

# La distribuzione nei livelli di performance

- Non adeguato = da 20 a 40
- Adeguato = da 41 a 80
- Più che adeguato = da 81 a 100

FUA – fondo risorse decentrate 2019

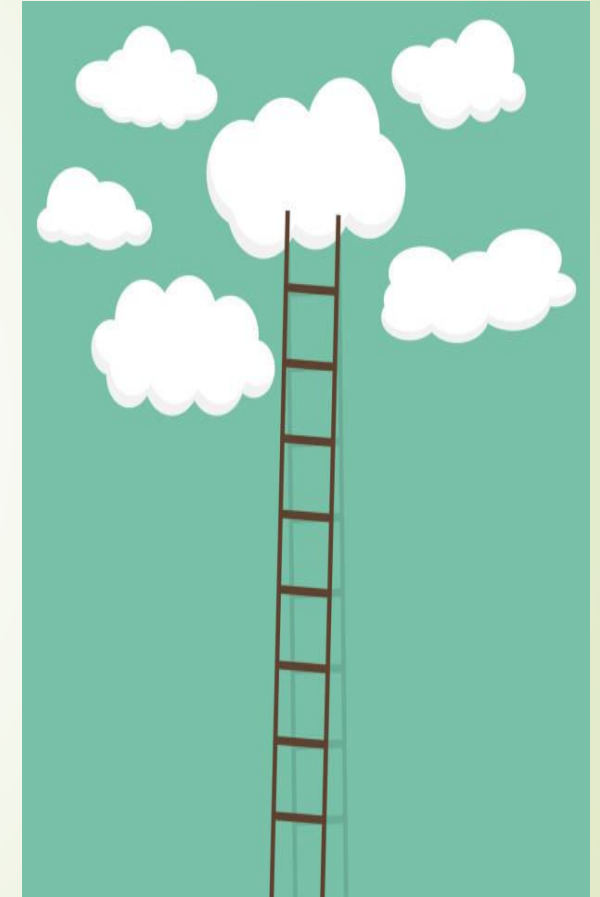
«.. Le risorse ... sono destinate a tutto il personale sulla base degli esiti della valutazione e con applicazione dei coefficienti di differenziazione indicati nell'Accordo stesso...

Valutazioni comprese tra 81 e 100 coeff.1,00

Valutazioni comprese tra 41 e 80 coeff.0,80

Valutazioni comprese tra 20 e 40 coeff. 0,40

Quale ulteriore elemento di differenziazione, è prevista l'applicazione del coefficiente 1,30 (anziché 1,00) per quella quota di personale corrispondente al 5%.. Del personale ..che ha conseguito il punteggio più elevato , dando in tal modo attuazione alla specifica disposizione contenuta nell'art.78 del CCNL Funzioni centrali 2016-2018»



# La tempistica

- **Entro il 31 gennaio** dell'anno successivo a quello di riferimento viene realizzato il monitoraggio di fine anno
- **Entro il 10 del mese di febbraio**, al termine dei colloqui, sono trasmessi al valutato il prospetto di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentire di esperire **l'eventuale fase di contraddittorio** mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate (ved. all.10 per il format di richiesta di confronto durante la valutazione)
- **Entro il 28 febbraio**, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, compila l'elenco delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, e la porta a conoscenza dei valutati. **La valutazione del singolo dipendente non è pubblica e non deve essere trasmessa alle articolazioni centrali**
- **Entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione degli esiti della valutazione** qualora il valutato non condivida l'esito della valutazione può, presentare osservazioni attivando la procedura di conciliazione

## La procedura di conciliazione

il Vademecum per la gestione della procedura di conciliazione relativa alla valutazione della performance individuale del personale

La procedura di conciliazione nel caso degli Uffici Giudiziari si articola in quattro fasi.

### **a) Fase di avvio: presentazione dell'istanza di conciliazione**

L'istanza può essere presentata dal dipendente entro 10 giorni dalla comunicazione del punteggio complessivo. Qualora non siano specificate per iscritto le motivazioni alla base della richiesta di conciliazione, si ritiene che l'istanza sia da considerarsi inammissibile. Il modulo, completo delle motivazioni, datato e sottoscritto, deve essere consegnato al valutatore per il successivo inoltro al Collegio di conciliazione. Il valutatore, presa visione delle motivazioni e delle osservazioni a corredo dell'istanza, provvede tempestivamente alla trasmissione del format unitamente ai prospetti per la valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi relativi al valutato, all'organo di conciliazione.

In particolare, l'istanza di conciliazione è trasmessa al Dirigente della Corte di Appello, se trattasi di dipendente di un ufficio giudiziario del distretto (giudicante o requirente)



## b) Fase di Convocazione collegio e diritto di astensione

Il Collegio conciliazione è un organo costituito presso ciascun distretto di Corte di Appello da tutti i dirigenti degli uffici giudicanti e requirenti del Distretto.

L'organo è convocato dal Dirigente della Corte di Appello, se l'istanza di conciliazione riguarda un dipendente di un ufficio giudiziario del distretto (requirente o giudicante)

Quanto all'espletamento delle funzioni demandate ai collegi di conciliazione devono essere convocati tutti i dirigenti amministrativi del Distretto.

Il collegio si intende regolarmente costituito ed operativo con la presenza effettiva di almeno 3 dirigenti, escluso il dirigente Valutatore del dipendente che attività la procedura di valutazione. Per tale dirigente, in applicazione delle disposizioni di cui al codice di comportamento per i dipendenti del Ministero della giustizia, adottato con D.M. 23 febbraio 2018 e in considerazione dei principi di trasparenza e imparzialità su cui si fonda il sistema di misurazione e valutazione, è prevista la temporanea astensione, salva la facoltà di audizione immediata (ma senza diritto di voto) da parte del collegio, al solo fine di acquisire eventuali ulteriori elementi decisionali.

## c) Istruttoria del Collegio di conciliazione

Il collegio di conciliazione regolarmente convocato provvede all'esame delle istanze presentate dai valutati, corredate dai prospetti per la valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi relativi al valutato, verificando anzitutto la correttezza formale e la coerenza della procedura seguita dall'ufficio competente e dal suo valutatore.

Qualora lo si ritenga opportuno è prevista la facoltà di convocazione del dirigente valutatore da parte del collegio per un'audizione immediata (ma senza diritto di voto), al solo fine di acquisire eventuali ulteriori elementi decisionali

La conciliazione è definita **con provvedimento motivato entro 30 giorni lavorativi dall'attivazione della stessa**

Il valutato può peraltro, nello stesso atto con il quale attiva la conciliazione, chiedere di essere sentito, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

## d) Conclusione della procedura di conciliazione

La fase istruttoria si conclude con la decisione finale del collegio della quale potrà essere redatto apposito processo verbale con la compilazione della parte del format allegata alla presente, denominata "*Referto di conciliazione*", ove si dà atto delle decisioni prese dal Collegio.

Qualora il collegio ravvisi delle irregolarità nel processo di valutazione potrà specificarle nel format, assegnando al valutatore un termine breve per la sanatoria (ad es. nel caso in cui il valutatore non abbia effettuato il colloquio e/o la richiesta di confronto) o sanandole direttamente, qualora ciò sia possibile (ad es. nel caso di mero errore nel calcolo del punteggio).

**La procedura di conciliazione non consiste in un procedimento volto a ottenere un riesame da parte di un soggetto diverso dal valutatore, dotato quindi del potere di rivedere l'esito della valutazione.** In coerenza con quanto previsto dalle Linee Guida per la misurazione e la valutazione delle performance individuali n. 5 del 5 dicembre 2019 fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare in un'ottica di prevenzione di eventuali contenziosi giudiziari. A tale riguardo, risulta conforme a tali indicazioni, la possibilità che, sulla base degli elementi emersi, l'organo di conciliazione possa invitare il valutatore ad una diversa valutazione.

# Qualche caso particolare

- Nel caso in cui il periodo **di effettiva presenza in servizio del dipendente risulti inferiore ai 30 giorni lavorativi**, senza considerare i periodi di congedo parentale, di maternità, di paternità, la valutazione complessiva della performance individuale di tale dipendente coincide con la media dei punteggi relativi ai risultati conseguiti dai dipendenti dell'ufficio di appartenenza.
- Per **i dipendenti a tempo determinato**, il cui incarico abbia inizio o termini in date diverse dall'inizio o dalla fine dell'anno oggetto di valutazione, la procedura di attribuzione degli obiettivi si svolge entro 60 giorni dall'inizio dell'incarico mentre la procedura di valutazione dei risultati e dei comportamenti si svolge entro 60 giorni dalla fine dell'incarico.
- **Nel caso in cui il dipendente nell'arco di un anno presta servizio presso vari uffici** ? Il dipendente verrà valutato distintamente per ciascuno dei rispettivi periodi ricevendo, pertanto, più prospetti e più livelli di valutazione individuale
- **Il dipendente che si assenta per tutto l'anno** ? Non può ricevere una valutazione e, pertanto, sarà considerato «non valutabile»

# Qualche domanda

- **Può il dipendente rifiutare di partecipare alla valutazione ?** NO – la valutazione della performance individuale rientra nell'ambito delle attività di misurazione e valutazione che il Ministero svolge al fine di definire e raggiungere i propri risultati.
- **Come si procede alla valutazione dei dipendenti del Ministero in distacco presso altri uffici del Ministero?** Si applica il SMVP assegnando gli obiettivi riferiti all'ufficio di destinazione
- **Come si procede alla valutazione dei dipendenti di altre amministrazioni che lavorano presso il nostro Ministero ?** Si applica il SMVP del nostro Ministero e, se richiesto, anche quello dell'amministrazione di provenienza
- **Può il dipendente attivare il Collegio di conciliazione in assenza di una preventiva richiesta di confronto con il valutatore ?** No – è necessario attivare preventivamente il confronto e ciò anche al fine di deflazionare l'eventuale procedura di conciliazione ed prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

# Il SMVP presso la Procura Generale presso la Corte di Appello di Salerno

## Gli istruttori delegati

- ❑ Individuano e propongono al Dirigente uno o più obiettivi ( individuali o di gruppo) per ogni unità assegnata alla rispettiva UU.OO. con il relativo peso percentuale
- ❑ Verificano il grado di raggiungimento del/dei risultati assegnati proponendo al Dirigente la valutazione
  - degli obiettivi                      **➔**                      70%
  - dei comportamenti                **➔**                      30%



# Il Dirigente

- ❑ Assegna gli obiettivi
- ❑ Effettua i monitoraggi
- ❑ Valuta
  - gli obiettivi      **→** 70%
  - comportamenti   **→** 30%
- ❑ Tiene i colloqui di valutazione (anche assieme agli istruttori delegati )
- ❑ Calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo
- ❑ Attribuisce il livello di performance
- ❑ Gestisce la fase eventuale del confronto



Buon lavoro !

