

Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Note:

Per ciascun indicatore, inoltre, è importante condurre un test che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo. Il test sulla fattibilità è articolato nelle variabili indicate nella tabella 4.2.

Tabella 4.2: test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		

Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Il test di validazione della qualità dell'indicatore deve basarsi sulle variabili esplicitate in tabella 4.3.

Tabella 4.3: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
	Fattibile a livello finanziario		
Fattibilità	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Per ciascun target è altresì importante condurre un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo. Il test sulla qualità può basarsi sulle variabili indicate nella tabella 4.4.

Tabella 4.4: test della qualità del target

Strategia	Questo target è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance	Questo target è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo target attira veramente l'attenzione?

Azione	È probabile che questo target stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo target?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo target?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo target?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo target?
Accettazione	Il target assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo target?

Ambiti di misurazione della performance organizzativa

L'articolo 8 del decreto offre un quadro complessivo degli ambiti di performance che il Sistema di misurazione dovrà contemplare a livello organizzativo (intera amministrazione e/o unità organizzative). La disposizione individua otto ambiti (si veda tabella 4.5) che possono essere ricondotti alle categorie illustrate nella sezione 4.4, figura 4.2. Occorre evidenziare che, coerentemente alla logica sistemica del ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto), sarà possibile sviluppare il Sistema di misurazione multidimensionale di cui all'articolo 8 solo se, nella fase di definizione degli obiettivi, ciascuno di questi ambiti sarà già stato preso in considerazione.

Tabella 4.5: ambiti della performance organizzativa (articolo 8 del decreto)

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

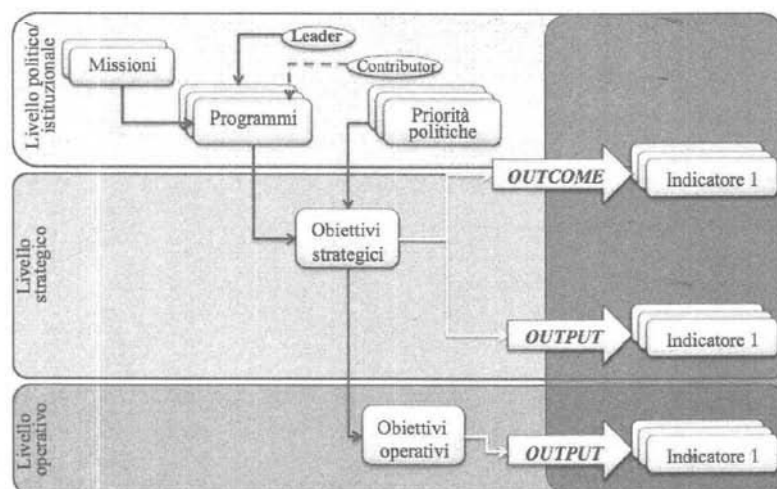
L'ordine di elencazione delle varie dimensioni della performance non è casuale. Si può individuare, infatti, una gerarchia di tali ambiti, tenendo conto che il primo ambito riguarda il "fine ultimo" (outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività) e che gli altri ambiti attengono più ai "mezzi" o comunque alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo.

Approfondimento sull'outcome

La delibera si concentra prevalentemente sull'ambito relativo all'outcome e fornisce indicazioni operative su come strutturare un Sistema di misurazione che colleghi anche i restanti ambiti di misurazione alla dimensione finale dell'outcome. Ne deriva quindi che il Sistema di misurazione dovrà contemplare tutti gli ambiti di misurazione di cui all'articolo 8 del decreto.

Al fine di intraprendere un percorso che conduca effettivamente verso la misurazione degli outcome è necessario introdurre all'interno della catena logica una specifica fase relativa alla loro definizione. Per fare questo deve essere reso più esplicito il nesso tra obiettivo strategico e outcome, come evidenziato nell'analisi relativa ai casi esteri presentata nell'Approfondimento 1. Inoltre, analogamente all'esperienza inglese, è necessario introdurre il concetto di organizzazione leader e di organizzazione contributor. In questo senso, la leadership si verifica nel momento in cui le decisioni dell'organizzazione influiscono in maniera determinante sul coordinamento dei soggetti contributor che concorrono al raggiungimento dell'outcome. In figura 4.1 è riportata la catena logica proposta per tutte le amministrazioni; per i ministeri la definizione di missioni e programmi coincide anche con le relative definizioni della normativa sul bilancio dello Stato. Per una trattazione approfondita delle catene logiche relative agli altri Paesi, si rimanda all'Approfondimento 1. Nell'Approfondimento 2 è riportato un esempio specifico di obiettivi strategici e di outcome e dei relativi indicatori individuati con riferimento ai Ministeri delle Infrastrutture e dei Trasporti dei Paesi considerati.

Figura 4.1: nuovo schema logico per l'Italia



Oltre alla collocazione degli outcome all'interno della catena logica, è importante esplicitare il percorso utile alla loro individuazione. Come indicato in figura 4.2 [35, 36], tale percorso parte da una fase di ricognizione che rileva i bisogni effettivi degli stakeholder, sia interni che esterni, destinatari di un determinato servizio. Successivamente, gli obiettivi sono utilizzati come punto iniziale della pianificazione dei processi e delle relative attività attraverso input coerenti con i requisiti determinati in fase di ricognizione dei bisogni e con eventuali vincoli di natura finanziaria.

Con riferimento all'analisi delle esperienze nazionali ed internazionali, un elemento unificante dei modelli esaminati è rappresentato dalla tendenza a procedere alla classificazione degli obiettivi in strategici ed operativi; l'adozione di tale impostazione è funzionale alle finalità di questa delibera. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo (ad es. tre anni, come nel caso italiano). Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Oltre alla descrizione degli obiettivi è utile seguire lo schema di riferimento evidenziato in tabella 4.6, che permette di classificare gli stessi secondo diverse prospettive utili alla stesura sia del Piano della performance, sia della nota integrativa di cui all'articolo 21, comma 11, della L. n. 196/2009.

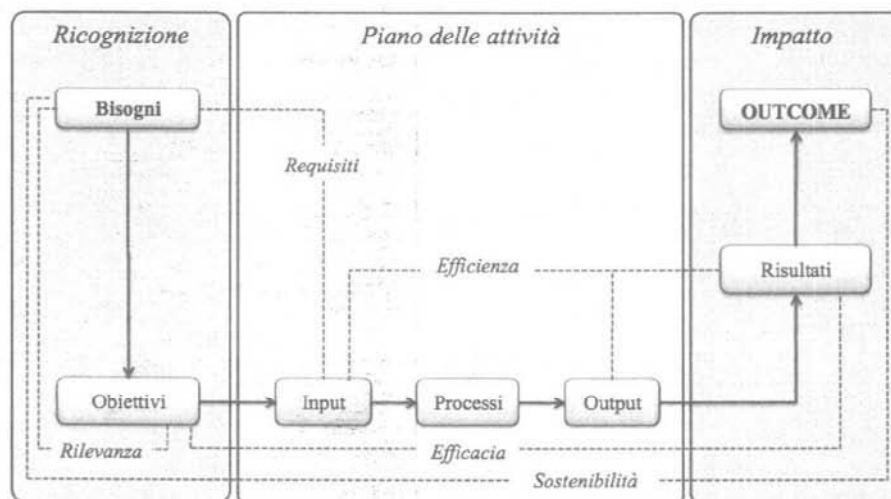
Con riferimento alla compilazione delle note integrative agli stati di previsione, si vedano, in particolare le indicazioni fornite dalla Ragioneria Generale dello Stato [33, 34].

Tabella 4.6: schema logico per la classificazione degli obiettivi

Descrizione obiettivo:				
Arco temporale	Breve- medio periodo		Lungo periodo	
Ambito organizzativo (che ne è responsabile)	Amministrazione	Dipartimento	Direzione	Ufficio
Collegamento con le priorità politiche	Diretto		Indiretto	

All'interno del piano delle attività si adotta una logica input → processi → output (vedi Approfondimento 1). Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

Figura 4.2: percorso bisogni-outcome



Poiché misurare l'outcome prevede il coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione e l'utilizzo di dati ufficiali, è di fondamentale importanza l'acquisizione di flussi di dati ed informazioni in possesso di soggetti diversi dall'amministrazione: queste ultime dovranno prioritariamente, soprattutto in fase di avvio, cercare di utilizzare i flussi dati già esistenti ed attivare eventuali modalità di raccordo per gestire il processo di acquisizione. Per agevolare le attività delle amministrazioni, la Commissione ha avviato una collaborazione istituzionale con l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), che si configura come uno degli attori principali nel processo di misurazione degli outcome. In conclusione, mentre in presenza dell'attuale schema logico la "tensione" degli obiettivi è rivolta verso aspetti interni, con la nuova formulazione questa è invece rivolta verso il conseguimento del risultato finale per il cittadino.

Individuare l'outcome e le sue variabili chiave

Le tabelle di seguito riportate, articolate in domande, di carattere non prescrittivo, costituiscono un percorso logico e uno strumento di lavoro per individuare i legami salienti tra outcome e le sue variabili chiave. Un esempio applicativo verrà pubblicato sul sito istituzionale.

Perché definire gli outcome risulta importante al fine di raggiungere gli obiettivi di programma?

Definire correttamente gli outcome aiuta a concentrarsi meglio sugli obiettivi a prescindere dalla loro natura; permette, inoltre, di individuare i reali impatti desiderati ed effettivamente conseguiti grazie alle attività messe in atto a livello di singola amministrazione.

Leadership di programma fa riferimento all'amministrazione le cui decisioni influiscono in maniera determinante sul coordinamento dei soggetti che contribuiscono al raggiungimento dell'outcome.

Sono stati identificati gli outcome di riferimento?

Individuare l'outcome ed i suoi indicatori

Tab. 1	Programma di riferimento	Leadership di programma	Descrizione delle priorità politiche di riferimento	Descrizione dell'Outcome	Priorità dell'Outcome (Percentuale su totale Programma)	Variabili chiave	
						Effetti desiderati	Effetti indesiderati
	Programma 1	SI		Outcome 1			
	Programma n	NO		Outcome n			

Identificare gli stakeholder destinatari

Chi si vuole raggiungere?

Per riuscire a sviluppare un insieme di outcome ed obiettivi coerenti con i programmi è essenziale identificare quali sono le categorie di stakeholder e quali effetti si desidera ottenere: individuarli a monte e misurarli a valle aiuta ad avere maggior chiarezza dal punto di vista della gestione strategica.

Sono stati identificati i principali gruppi di stakeholder? Per ciascun gruppo è stato possibile individuare gli effetti che ciascun outcome di riferimento provocherà?

Identificazione dei principali effetti degli outcome e dei gruppi di stakeholder interessati

Tab. 2	Outcome (dalla Tab. 1)	Stakeholder Destinatari		
		Denominazione	Positivamente o negativamente interessati dagli effetti	Ampiezza dell'impatto (Alta, Media o Bassa)
	Outcome 1		P	A
	Outcome n		N	B

Identificare gli stakeholder contributor

Chi risulta coinvolto?

Poiché l'outcome è il risultato del contributo di diversi soggetti, diventa indispensabile collegarlo di volta in volta agli stakeholder che sono chiamati a contribuire al raggiungimento dei relativi obiettivi. Ciò aiuta a tracciare le responsabilità e a identificare chiaramente le tipologie di contributo richieste.

Sono stati chiaramente identificati i contributor? Per ciascuno è stato chiaramente descritto il tipo di contributo in relazione ai risultati che si vogliono conseguire?

Identificazione dei principali contributi sugli outcome e degli stakeholder coinvolti

Tab. 3	Outcome (dalla Tab. 1)	Stakeholder Contributor				
		Denominazione del soggetto	Tipologia (Pubblico, Privato, Altro)	Soggetto abilitante / vincolante	Modalità del contributo / interazione	Rilevanza (Percentuale su totale outcome)
	Outcome 1			A		
	Outcome n			V		

Individuare gli indicatori di outcome

Perché definire gli indicatori risulta importante al fine di gestire gli obiettivi di programma?

Definire correttamente gli indicatori di outcome aiuta a gestire con sistematicità il raggiungimento dell'outcome stesso

Sono stati rispettati i requisiti per la definizione di outcome qualitativamente solidi?

Individuare l'outcome ed i suoi indicatori

Tab. 4a	Descrizione dell'Outcome (dalla Tab.1)	Indicatore di Outcome	Target
	Outcome 1		
	Outcome n		

Individuare la fattibilità degli indicatori di outcome dal punto di vista informativo

Tab. 4b	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.2 per l'analisi della fattibilità degli indicatori prescelti	Indicatore 1	Indicatore n

Analizzare la qualità degli indicatori di outcome

Tab. 4c	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.3 per l'analisi della solidità degli indicatori prescelti (valutazione su scala 0-10)	Indicatore 1	Indicatore n

Identificare il contributo degli obiettivi strategici al raggiungimento degli outcome

Perché è importante legare gli obiettivi agli outcome?

Definire il legame ed il peso tra obiettivi strategici e outcome di riferimento aiuta a stabilire un percorso logico chiaro per tutta l'organizzazione ed esalta il contributo delle diverse aree di responsabilità al raggiungimento degli impatti sulla società effettivamente desiderati.

Sono stati evidenziati, per ciascun outcome, i legami con coerenti obiettivi strategici? Gli obiettivi sono stati correttamente pesati nei confronti del raggiungimento degli outcome cui fanno riferimento?

Legare gli outcome e gli obiettivi strategici

Tab. 5	Outcome (dalla Tab. 1)	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) dell'obiettivo strategico al raggiungimento dell'outcome	Descrizione del contributo dell'obiettivo strategico all'outcome	Variabili pienamente controllabili dall'amministrazione	Variabili parzialmente controllabili dall'amministrazione (sulle quali è possibile esercitare una influenza)	Variabili non controllabili dall'amministrazione
	Outcome 1	Obiettivo 1					
	Outcome n	Obiettivo n					

Identificare le macro azioni che permettono il raggiungimento degli obiettivi strategici

Perché le azioni strategiche sono importanti al fine di raggiungere gli obiettivi programmati?

Definire il ruolo di una determinata azione strategica serve a porre le migliori basi per stabilire indicatori coerenti e target di riferimento; inoltre, è importante stabilire per ciascuna azione rilevante il responsabile.

Sono stati stabiliti legami tra le azioni e gli output principali del piano strategico dell'amministrazione? Sono stati identificati chiaramente i responsabili?

Legare le macro azioni agli obiettivi strategici

Tab. 6a	Obiettivi strategici (dalla Tab. 5)	Indicatore di Output	Target	Macro Azioni	Peso relativo (%) delle azioni al raggiungimento dell'obiettivo strategico	Responsabile	Contributor (Denominazione del soggetto dalla Tab. 3)
	Obiettivo 1						
	Obiettivo n						

Individuare la fattibilità degli indicatori di output dal punto di vista informativo

Tab. 6b	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.2 per l'analisi della fattibilità degli indicatori prescelti	Indicatore 1	Indicatore 2

Analizzare la qualità degli indicatori di output

Tab. 6c	Si utilizzi lo schema logico della Tabella 4.3 per l'analisi della solidità degli indicatori prescelti (valutazione su scala 0-10)	Indicatore 1	Indicatore 2

La valutazione degli indicatori di outcome

Ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera a) e h) del decreto, la Commissione è chiamata a fornire un supporto tecnico e metodologico all'attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della performance (tra cui rientra la misurazione e valutazione) ed a promuovere analisi comparate della performance delle amministrazioni pubbliche.

In questo contesto la Commissione, analogamente alle migliori esperienze internazionali (inglesi e australiane) e nella logica di fornire un valido supporto alle amministrazioni chiamate a dare attuazione al ciclo della performance, procederà all'analisi sistematica della qualità dei Sistemi di misurazione della performance, fornendo indicazioni relative tra l'altro:

- al raccordo tra obiettivi strategici ed outcome;
- all'appropriatezza di indicatori e target rispetto agli obiettivi di outcome;
- ad altri possibili miglioramenti del Sistema di misurazione.

La Commissione, oltre a formulare indirizzi, offrirà alle amministrazioni un supporto operativo anche attraverso la redazione di guide contenenti indicazioni di gestione dei processi di miglioramento (ad es. *"Better Practice"* e *"Guides Pratiques"*) e la divulgazione delle migliori pratiche (ad es. *"AUDITFocus"*) analogamente alle esperienze australiane e francesi.

Un fattore fondamentale nel processo di implementazione e gestione di un Sistema di misurazione della performance è costituito dalla chiarezza dei concetti base e delle metodologie che possono aiutare tutti gli attori coinvolti (Commissione, ministeri, enti pubblici nazionali ed altre amministrazioni) a condividere un vocabolario comune. A tal fine la Commissione ritiene necessario fornire un ulteriore supporto sia nella documentazione prodotta (parole chiave) che sul sito istituzionale (glossario), finalizzato alla gestione delle conoscenze sulla misurazione della performance.

Fasi di maturità dei Sistemi di misurazione

Nella seconda sezione sono state evidenziate le motivazioni per l'introduzione di un Sistema di misurazione della performance e le caratteristiche minime dei sistemi che dovranno essere adottati dalle amministrazioni a seguito di questa delibera. Questa sezione presenta varie fasi di maturità di tali sistemi al fine di proporre un percorso di miglioramento per il loro sviluppo, utilizzo e revisione¹⁸. Questo percorso vuole non solo contribuire alla strutturazione di Sistemi di misurazione più "robusti", ma soprattutto favorire la trasparenza, l'accountability e la qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

¹⁸ La strutturazione di questo modello di maturità si basa su ricerche condotte in questo campo e soprattutto sul Report "Performance Frameworks and Board Reporting" [22].

La prima fase in questo percorso è costituita dai requisiti minimi previsti dalla Commissione; questi corrispondono essenzialmente alle condizioni necessarie per l'esistenza di un Sistema di misurazione [12], coniugate a indicazioni specifiche per lo sviluppo di indicatori di outcome.

La seconda fase di maturità presenta un Sistema di misurazione strutturato attorno a tutti gli obiettivi strategici e di outcome previsti. Inoltre, viene specificata una traiettoria di miglioramento per ogni obiettivo e la mappatura di processi e attività chiarisce come gli input e i processi di trasformazione contribuiscano al raggiungimento di output e outcome. Il sistema è strutturato su diversi livelli e le informazioni sono trasmesse efficacemente all'interno dell'organizzazione e dall'organizzazione ai suoi stakeholder principali. I dati in possesso dell'organizzazione sono di alta qualità nel senso di accuratezza, validità e affidabilità. Il vertice politico-amministrativo riceve questi dati e controlla l'andamento dell'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi strategici.

La terza fase include l'utilizzo di una mappa strategica a livello di vertice. Questa mappa consente di comprendere più a fondo i fattori di successo dell'organizzazione e le modalità di raggiungimento degli obiettivi. Le responsabilità associate a target e indicatori sono trasparenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione. I report pubblicati con cadenza semestrale o annuale sono di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione [21]. L'organo di indirizzo politico-amministrativo è coinvolto nel processo di valutazione della performance, di revisione e adeguamento periodico del Sistema di misurazione.

La quarta fase comprende ulteriori elementi rilevanti, in particolare la piena condivisione a tutti i livelli gerarchici degli obiettivi strategici e delle motivazioni sottostanti (razionale) all'utilizzo di target e indicatori. Attraverso mappe strategiche sviluppate a cascata, l'organizzazione riesce a legare processi e attività a livello di vertice, dipartimento, servizio, gruppo e individuo. Grazie a indicatori standardizzati è possibile confrontare la performance all'interno e all'esterno dell'organizzazione secondo una logica di benchmarking. I risultati ottenuti a livello di output, outcome e soddisfazione degli utenti sono collegati a dati economico-finanziari. Tutto questo è reso possibile da un appropriato sistema informativo.

Nella quinta fase di maturità i legami tra i fattori di successo e gli indicatori di performance sono validati e, quindi, l'organizzazione è in possesso di veri indicatori predittivi. La revisione del Sistema di misurazione perciò rafforza l'effettiva rilevanza degli indicatori e ne valuta il contributo informativo verso il raggiungimento dell'outcome. Questi aspetti sono efficacemente comunicati all'interno dell'organizzazione attraverso l'utilizzo di sistemi informativi sufficientemente sofisticati. La cultura organizzativa supporta appieno l'utilizzo dei Sistemi di misurazione e risulta presente una cultura della performance [23].

La traiettoria di miglioramento sottesa a queste fasi di maturità presuppone uno sforzo organizzativo che dipende solo in parte da aspetti di natura tecnica. Infatti, la gestione della performance presuppone una vera e propria comprensione del significato stesso a tutti i livelli gerarchici. Non si tratta, quindi, di una mera adozione di sistemi e tecniche sviluppati e sperimentati in altri contesti, bensì di un approccio attivo volto al cambiamento culturale ottenuto attraverso una leadership diffusa [24]. In questo senso, per un'efficace misurazione e gestione della performance devono essere considerate le seguenti dimensioni:

- tecnica - raccolta dati, sviluppo di obiettivi, target e indicatori, utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, etc.;
- manageriale - formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, etc.;
- culturale - condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e routine, etc.;
- leadership - formulazione e comunicazione di una visione condivisa, supporto manageriale, coinvolgimento e crescita professionale dei dipendenti all'interno della struttura gerarchica, creazione di un ambiente di lavoro favorevole, orientamento all'innovazione, etc.;
- comunicazione – comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, utilizzo di sistemi di gestione della conoscenza, etc.

Oltre a considerare tali elementi, è importante ricordare come i ruoli degli stakeholder interni (vertice politico e amministrativo, dirigenza e dipendenti) devono mutare nel tempo, in relazione ai cambiamenti di sistema [14, 25, 26]. La tabella 5.1 riporta in modo sintetico tali ruoli. Gli OIV sono chiamati a interagire con questi soggetti, nelle modalità previste dal decreto (si veda la sezione 1 di questo documento).

Tabella 5.1: ruoli degli stakeholder interni nell'introduzione e nel mantenimento del Sistema di misurazione della performance

Stakeholder interno / Elemento	Approccio iniziale (introduzione del sistema)	Approccio successivo (diffusione e mantenimento del sistema)
--------------------------------	---	--

Stakeholder interno / Elemento	Approccio iniziale (introduzione del sistema)	Approccio successivo (diffusione e mantenimento del sistema)
Vertice politico	Dall'alto in basso; collegamento esplicito tra strategia, priorità e Sistema di misurazione della performance	Supporto alla diffusione del sistema, promozione di cicli di retroazione (feedback loop) a diversi livelli organizzativi
Vertice amministrativo	Dall'alto in basso e supporto all'implementazione	Informazione, formazione del personale e supporto manageriale
Dirigenza	Esecuzione delle direttive del vertice amministrativo	Facilitare il lavoro del personale, per metterlo in condizione di operare e contribuire al miglioramento
Personale	Attuazione delle direttive della dirigenza	Contributo attivo a favore del miglioramento organizzativo
Utenti	Partecipazione nello sviluppo del sistema, soprattutto se si utilizza una prospettiva basata sul coinvolgimento degli stakeholder	Partecipazione attiva nella definizione e nelle modalità di erogazione del servizio
Struttura di leadership	Prettamente gerarchica	Modello di leadership diffuse e partecipativo

Modalità di raccordo con i cicli esistenti

L'articolo 30 del decreto ha abrogato, a decorrere dal 30 aprile 2010, i commi 2 e 3 dell'articolo 6 del D. Lgs. n. 286 del 1999, così determinando la decadenza dei Servizi di controllo interno, comunque denominati, e la sostituzione degli stessi con gli OIV.

Gli OIV sono pertanto tenuti a svolgere le attività di valutazione e controllo strategico di cui al comma 1 del citato articolo 6 - (non abrogato dal decreto) - con il coordinamento del Comitato Tecnico Scientifico previsto dall'articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 12 dicembre 2006, n. 315.

Tali attività hanno ad oggetto l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi.

A differenza dei precedenti Servizi di controllo interno – i quali, ai sensi dell'abrogato articolo 6, comma 2, riferivano in via riservata agli organi di indirizzo politico sulle risultanze delle analisi effettuate – gli OIV sono tenuti, in virtù dell'articolo 14, comma 4, lett. b), del decreto, a comunicare le criticità riscontrate anche alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione.

Gli OIV devono inoltre svolgere – in conformità alle linee guida elaborate dal Comitato Tecnico Scientifico – le attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun Ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno ai sensi dell'articolo 3, commi 68 e 69, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

Il sistema deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, ai fini del recepimento nell'ambito del Piano della performance degli indicatori contenuti nelle note integrative al bilancio di previsione, che, ai sensi dell'articolo 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, sostituiscono le note preliminari agli stati di previsione. Le note integrative, infatti, nella parte relativa alla spesa, contengono una sezione concernente il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma e i relativi indicatori di risultato (articolo 21, comma 11, lett. a, della L. n. 196 del 2009). La sezione riporta, in particolare, le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa, che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo. A tal fine, il documento indica le risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli obiettivi e riporta gli indicatori di realizzazione ad essi riferiti, nonché i criteri e i parametri utilizzati per la loro quantificazione. Con riferimento alla gestione degli indicatori, nelle Linee guida alla compilazione delle note integrative (allegate alla circolare n. 28/2010), la Ragioneria generale dello Stato ha evidenziato l'opportunità che gli obiettivi delle note integrative siano associati ad un sistema completo di indicatori finanziari, di realizzazione e, in misura prevalente, di risultato ed impatto (outcome) [33].

Secondo quanto previsto dall'articolo 21 della L. n. 196 del 2009, i criteri e le metodologie per la definizione degli indicatori di realizzazione contenuti nella nota integrativa sono individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato d'intesa con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Il sistema, infine, deve considerare la necessità di un raccordo tra le attività degli OIV e quelle svolte dai Nuclei di analisi e valutazione della spesa, cui l'articolo 39 della L. n. 196 del 2009 attribuisce il compito di effettuare il monitoraggio delle misure rivolte al conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica e promuovere livelli di maggiore efficienza della spesa.

I Nuclei di analisi e valutazione della spesa, ai sensi dell'articolo 1, comma 2, lettera f, del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 22 marzo 2010, possono inoltre effettuare proposte per l'adozione di indicatori misurabili appropriati a rappresentare gli obiettivi intermedi o finali dei programmi di spesa da associare alle previsioni di bilancio in collegamento con la nota integrativa di cui all'articolo 21 della L. n. 196 del 2009 e del corrispondente rapporto sui risultati che accompagna il rendiconto di cui all'articolo 35 della medesima legge.

È comunque opportuno che siano intensificati i rapporti tra gli OIV e l'Ufficio centrale di bilancio presso ciascun ministero e la Ragioneria generale dello Stato: infatti, come è stato evidenziato dalla Corte dei conti (Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato) nella deliberazione n. 11/2010G del 21 maggio 2010 in merito agli esiti dell'indagine sul funzionamento dei Servizi di controllo interno nel biennio 2008-2009, le due tipologie di controllo, pur diverse, concorrono "a verificare il grado di realizzazione degli obiettivi prefissati per raccogliere le informazioni necessarie a proporre per tempo mutamenti di rotta o rimodulazione delle poste finanziarie".

Il calendario degli adempimenti relativi agli strumenti di programmazione previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal D.p.r. n. 97/2003 (per gli enti pubblici nazionali di cui alla L. n. 70/1975) è consultabile in una tabella sinottica sul sito istituzionale

Roma, 29 Luglio 2010

Per il Presidente

Antonio Martone

Il Decano

Luciano Hinna

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

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

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

La presente delibera ha ad oggetto:

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

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

La stessa costituisce linea guida per regioni, enti locali ed amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, nelle more dell'adeguamento degli ordinamenti degli enti territoriali ai principi contenuti negli articoli del decreto indicati nel comma 2 dell'articolo 16, da realizzarsi entro il 31 dicembre 2010 e, comunque, in attesa della stipula dei protocolli di cui al comma 2 dell'articolo 13.

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

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

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

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

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

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

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

- gli OIV sono tenuti a definire il Sistema entro il 30 settembre 2010, redigendo un primo documento che contenga gli elementi necessari indicati nel successivo paragrafo 2 della presente delibera;

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

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

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

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

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

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

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

A) Principi di riferimento

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

B) Contenuti necessari

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

- descrizione del Sistema;
- processo:
 - o fasi;
 - o tempi;
 - o modalità;

- soggetti e responsabilità;
- procedure di conciliazione;
- modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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

Descrizione del Sistema

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

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

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

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

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

1. Il grado di attuazione della strategia: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto;

2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati;

3. Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se: a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder); b) i processi interni di supporto – i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione – raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;

4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti;

5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. Il Sistema deve, quindi,

permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

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

- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive;
- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Rientra nella discrezionalità delle amministrazioni, nell'ambito dei principi e nel rispetto degli obiettivi identificati, utilizzare gli strumenti operativi in essere e/o ritenuti più opportuni, fermo restando il fatto che i criteri fondamentali di definizione del Sistema sono rappresentati dalla completezza, chiarezza e facile consultabilità. Infine, il Sistema deve garantire la tracciabilità e l'evidenziazione della eventuale avvenuta ridefinizione degli obiettivi, indicatori e target, durante il periodo di riferimento; la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale. Un primo elemento che va chiarito all'interno del Sistema è lo scopo che l'amministrazione intende perseguire a breve, medio e lungo termine tramite l'adozione dello stesso. Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono, come noto, i seguenti punti:

- 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 (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

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

- il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni;
- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Deve essere inoltre prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

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

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