



*Al Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

**EMANA**

**la seguente Direttiva n. 4072 del 12 maggio 2005, registrata alla Corte dei Conti con foglio n. 261 del 16 giugno 2005 (firma: TOCCA):**

**"SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA DEL MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA "**

### **1. Premessa**

La presente direttiva reca la disciplina per la realizzazione di un sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza amministrativa e tecnica dell'Amministrazione centrale e periferica del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ed è stata elaborata tenendo conto di quanto previsto dall'art. 21 del D.lgs 30 marzo 2001 n.165 e dall'art. 35 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale dirigente dell'area I sottoscritto il 5 aprile 2001.

La metodologia, elaborata sulla scorta di quanto prefigurato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, si sostanzia in un processo di valutazione di tutto il ciclo gestionale dell'Amministrazione. Essa muove dall'esigenza di procedere ad analisi quantitative e qualitative dei rendimenti conseguiti, tenendo costantemente presenti oltre alle caratteristiche del contesto socio-professionale anche:

- la tipicità afferente alle finalità istituzionali del Ministero e della nuova articolazione organizzativa del MIUR a livello centrale (Dipartimenti, Direzioni generali) e a livello periferico (Uffici Scolastici regionali, Centri Servizi Amministrativi);
- l'esigenza di realizzare un procedimento valutativo agile, con una contenuta produzione documentale;
- l'utilizzabilità del sistema per l'attribuzione della quota delle competenze accessorie, collegate al livello delle prestazioni rese e degli obiettivi raggiunti, misurate con metodi prevalentemente oggettivi.

### **2. Finalità**

Gli scopi del sistema di valutazione sono volti: a) alla valorizzazione del ruolo del dirigente attraverso la misurazione dei risultati conseguiti;



## *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

b) a collegare le prestazioni rese ad una quota parte della retribuzione (retribuzione di risultato), con riferimento alla disciplina del rapporto di lavoro e alle fonti normative e contrattuali più recenti; c) ad informatizzare l'attività gestionale dell'Amministrazione in modo tale da poter impostare l'attività lavorativa centrata sulla programmazione degli obiettivi, in considerazione del fatto che il processo valutativo si sviluppa ex ante a partire dalla fase di individuazione degli obiettivi da raggiungere, ovvero, dei risultati da conseguire. Com'è noto, sulla scorta di quanto definito nell'annuale direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione emanata dal Ministro, i Capi Dipartimento emanano il proprio programma annuale delle attività recante gli indirizzi operativi per la gestione nell'anno di riferimento (direttiva del Capo Dipartimento) e concordano con i Direttori Generali gli obiettivi, la loro pesatura, gli indicatori necessari a misurare il livello di realizzazione degli obiettivi medesimi assegnati e a valutare i risultati raggiunti. Successivamente i Direttori Generali, con le medesime modalità, possono a loro volta emanare una propria direttiva con l'assegnazione degli obiettivi operativi/linee di attività, la cui valutazione è necessariamente connessa alla definizione degli obiettivi e alla misurazione dei risultati conseguiti dai dirigenti di seconda fascia.

### **3. Elementi di valutazione**

Sia per i Direttori Generali che per i dirigenti di seconda fascia, la valutazione è effettuata con riguardo a due macro-aree di valutazione:

- \* **performance operativa:** in questo ambito sono presi in considerazione i risultati attesi con riferimento agli obiettivi individuati nella fase di programmazione che devono essere chiari, misurabili e raggiungibili, vincolati nei tempi e nelle risorse umane, finanziarie e materiali;
- \* **comportamento organizzativo:** in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali del dirigente, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e relazionale.

Nell'ambito della macro-area relativa alla *performance operativa*, il dirigente viene valutato in base a parametri quantitativi per il perseguimento e per il raggiungimento degli obiettivi:

- a) di innovazione/miglioramento che promanano dalle direttive (Ministro-Capo Dipartimento-Direttore Generale);
- b) contenuti nel singolo provvedimento di attribuzione dell'incarico;
- c) di mantenimento/miglioramento delle attività di *routine*;



## *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

d) derivanti da specifici atti legislativi di miglioramento/innovazione legati alle politiche nazionali e/o europee ricadenti nelle competenze istituzionali proprie di questo Ministero che generino nuovi obiettivi ovvero impattino su quelli già definiti.

Nell'ambito della macro area relativa al comportamento organizzativo, il dirigente viene *valutato*, sulla base di parametri qualitativi, con riferimento alle capacità:

- di programmazione ed analisi, ricerca e sperimentazione;
- di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane;
- di gestione delle risorse e controllo di gestione.

La presente direttiva si applica anche ai dirigenti tecnici in servizio presso l'Amministrazione centrale e periferica di questo Ministero. Considerata però la particolare natura del campo di attività degli ispettori che non è gestionale bensì di consulenza ed assistenza tecnica alle istituzioni scolastiche e di verifica e controllo sul loro funzionamento e sui comportamenti del personale, ivi compreso il monitoraggio dei processi e dei risultati raggiunti in ordine agli apprendimenti degli studenti, la valutazione dell'attività degli stessi sarà effettuata con riguardo alle seguenti macro-aree di valutazione:

- *performance operativa*, con riferimento: alle prestazioni che il dirigente tecnico deve raggiungere sulla base degli obiettivi operativi contenuti nel proprio contratto individuale di lavoro e nelle direttive impartite dai capi degli uffici centrali e regionali; all'attività di sostegno alla progettazione e di supporto dei processi formativi, del processo di valutazione e autovalutazione e di supporto tecnico-didattico-pedagogico alla funzione ispettiva;
- *comportamento organizzativo*, relativamente alle capacità di: analisi dei fabbisogni formativi e individuazione delle strategie di intervento educativo; dominio delle dinamiche valutative del sistema istruzione e dei processi di autovalutazione delle istituzioni scolastiche; elaborazione e organizzazione di progetti concernenti gli esiti della ricerca scientifica, pedagogica e disciplinare; gestione dei processi di verifica e accertamento ispettivo.

#### **4. Soggetti preposti alla valutazione (*valutatori*):**



## *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

La valutazione viene effettuata:

- dal Ministro nei confronti dei Capi Dipartimento anche sulla base degli elementi forniti dal Servizio di Controllo Interno;
- dai Capi Dipartimento nei confronti dei Direttori Generali centrali e periferici e dei dirigenti di II fascia dei rispettivi uffici di staff;
- dai Direttori Generali nei confronti dei rispettivi dirigenti di seconda fascia.

Per i Direttori Generali in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione, la valutazione è effettuata dal Ministro; per i dirigenti di seconda fascia in servizio nei medesimi uffici provvede il Capo di Gabinetto.

Per i dirigenti di seconda fascia in servizio nei C.S.A., ovvero operanti presso gli Uffici Scolastici Regionali, la valutazione sarà effettuata direttamente dal Direttore generale regionale.

Il dirigente *valutatore*, qualora sia trasferito ad altro incarico o cessi dal servizio nel corso dell'anno, prima di lasciare l'incarico dovrà procedere, per i dirigenti rientranti nel suo ambito di valutazione, alla compilazione "provvisoria" delle relative schede valutative.

### **5. Criteri di valutazione**

I criteri di valutazione, definiti con le modalità di cui al precedente paragrafo 2, riguardano i risultati conseguiti dai dirigenti rispetto alle due aree di valutazione: *performance operativa* espressa su una scala centesimale ripartita in livelli e *comportamento organizzativo*.

I criteri di valutazione, in ogni caso, devono essere comunicati ai dirigenti prima dell'inizio dei relativi periodi di valutazione.

La scheda di valutazione (scheda A-allegato 1), intestata al *valutato*, è formata da due sezioni: la prima riguarda la valutazione della *performance operativa*, la seconda riguarda il *comportamento organizzativo*.

La **prima sezione** contiene, quindi, i seguenti elementi:

- \* gli obiettivi assegnati;
- \* l'assegnazione di un "peso", in valore percentuale, ai singoli obiettivi (da concordare tra *valutato* e *valutatore*), la cui somma sarà uguale a 100;
- \* l'indicatore o il parametro di riferimento di ciascun obiettivo (da concordare tra *valutato* e *valutatore*);



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

- \* le modalità di misurazione del risultato raggiunto con riguardo a ciascun obiettivo (da concordare tra *valutato* e *valutatore*);
- \* la determinazione, da parte del valutato, della percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati ( autovalutazione );
- \* la verifica, da parte del valutatore ( par. 4), dell'autovalutazione;
- \* il punteggio ponderato per ogni obiettivo e il punteggio finale ottenuto come somma dei punteggi parziali ponderati;
- \* l'inserimento nella fascia di appartenenza in base, ovviamente, al punteggio conseguito, secondo le tabelle che seguono:

**Tabella A**

**Performance operativa - 1<sup>a</sup> Sezione**

Descrizione livelli	% realizzazione
<b>Di eccellenza</b>	<b>punti: da 91 a 100</b>
<b>Medio - alto</b>	<b>punti: da 51 a 90</b>
<b>Soddisfacente</b>	<b>punti: da 31 a 50</b>

La **seconda sezione** contiene la valutazione del *comportamento organizzativo*.

( segue tabella A )



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

<b>Ambiti</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Analisi e programmazione</b>	–
<b>Gestione e realizzazione</b>	–
<b>Relazione e coordinamento</b>	–
<b>Totale punteggio attribuito</b> (minimo = 0 massimo =10)	<b>Da 0 a 10</b>

Nella fase di avvio del sistema di valutazione, non essendo ancora pienamente praticabile il ricorso ad un sistema oggettivo ed analitico di misurazione delle capacità di analisi, di programmazione, di gestione, di relazione e di coordinamento, senza attribuire specifici punteggi per i tre ambiti, è consentito al *valutatore* attribuire complessivamente fino ad un massimo di 10 punti, che, aggiunti a quelli della *performance operativa* (1<sup>a</sup> sezione), possono determinare un punteggio massimo di 110.

### **Valutazione complessiva**

Fasce	Descrizione fasce di merito	% realizzazione/punteggi conseguiti
1 <sup>a</sup> fascia	<b>A = prestazione di eccellenza</b>	<b>punti: da 91 a 110</b>
2 <sup>a</sup> fascia	<b>B = prestazione più che soddisfacente</b>	<b>punti: da 51 a 90</b>
3 <sup>a</sup> fascia	<b>C = prestazione soddisfacente</b>	<b>punti: da 31 a 50</b>



## *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

La 3<sup>a</sup> fascia di merito ha titolo al 20% dell'indennità di posizione quale indennità di risultato, mentre coloro che si collocheranno nella 2<sup>a</sup> e 1<sup>a</sup> fascia di merito avranno, in aggiunta al 20% della propria indennità di posizione, la somma corrispondente all'indennità di risultato calcolata secondo il procedimento di cui alla scheda B (all. 2).

### **6. Partecipazione del dirigente alla procedura di valutazione e eventuale ridefinizione degli obiettivi**

Il dirigente, partecipando alla procedura di valutazione, può fornire al *valutatore* elementi giustificativi del mancato conseguimento dello o degli obiettivi assegnati ovvero dello scostamento dai risultati attesi, anche utilizzando la scheda C (all. 3).

A metà del periodo preso in considerazione per la valutazione (mesi di giugno-luglio), la programmazione realizzata ad inizio d'anno può essere sottoposta a revisione, così che emergano eventuali necessità di adeguamento e/o aggiornamento degli obiettivi assegnati ovvero dei risultati attesi, in relazione a nuovi elementi che possono essere segnalati sia dal *valutatore* che dal *valutato* (ad es.: modifica degli obiettivi inizialmente assegnati, nuovi obiettivi inizialmente non attribuiti nell'ambito della programmazione). Nell'ipotesi invece che dette necessità emergano nel corso del secondo periodo gestionale, la loro ponderazione, e la conseguente necessaria ricalibratura, viene effettuata nella fase di valutazione finale.

### **7. Valutazione insoddisfacente**

La valutazione viene considerata insoddisfacente se:

- il valore della *performance operativa* è inferiore al 31%;  
oppure, se
- si accertano risultati che abbiano comportato evidenti e documentabili conseguenze negative per l'esercizio delle funzioni attribuite.

Nel caso in cui si verifichi la fattispecie prevista dall'art. 21 del D.lgs n. 165 del 30 marzo 2001 e da successive modificazioni e integrazioni, si applicano le disposizioni di cui alla predetta norma.



## *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

### **8. Esiti della valutazione**

Il procedimento di valutazione deve concludersi entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello considerato. La formalizzazione degli esiti della valutazione si realizza con la sottoscrizione della relativa scheda da parte del *valutato* e del *valutatore*.

Una copia della documentazione relativa alla valutazione viene inviata alla Direzione Generale per le risorse umane, acquisti e affari generali, da acquisire al fascicolo personale di ciascun dirigente.

### **9. Disposizioni finali**

Le novità introdotte con la presente direttiva e la metodologia di valutazione utilizzata rendono necessario un periodo di verifica per accertarne la reale efficacia operativa e la rispondenza ai criteri precedentemente individuati. Al termine di tale periodo e, comunque, antecedentemente all'istruttoria per l'anno 2006, saranno verificate, in sede di concertazione, le risultanze del sistema di valutazione per l'anno 2005, comparando a tal fine anche quelle relative all'anno 2004. Potranno, pertanto, seguire modifiche ed integrazioni, in modo che ogni passaggio procedurale sia pienamente accettato e condiviso.

Al fine di dare tempestiva attuazione al sistema di valutazione, si ravvisa l'opportunità di avviare la realizzazione in tutte le strutture amministrative centrali e periferiche.

Per l'anno 2004, la retribuzione di risultato continuerà ad essere corrisposta sulla base delle procedure attualmente seguite.

La presente direttiva è soggetta al visto degli Organi di controllo,

IL MINISTRO