

## METODO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

### Le finalità del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali può rappresentare un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione. Dietro questa impostazione vi è evidentemente, la convinzione che l'introduzione di una metodologia strutturata di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti della Provincia non debba essere concepita quale semplice adempimento normativo e contrattuale, ma si ponga piuttosto quale importante occasione di crescita dell'organizzazione e dei ruoli dirigenziali.

La valutazione delle prestazioni dei dirigenti deve quindi assumere natura di strumento finalizzato:

- al riorientamento dei ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del nuovo ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla crescita professionale dei dirigenti, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una definita responsabilizzazione dei dirigenti in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione delle prestazioni dirigenziali a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva.

Nella concezione sopra delineata, infatti, l'interesse maggiore all'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe essere ricercato proprio nel dirigente, il quale potrebbe trovare in questo ambito un'importante occasione di valorizzazione del proprio ruolo, oltre che di riconoscimento dei meriti effettivi.

Sul piano tecnico il nodo di fondo è allora rappresentato dalla necessità di impostazione di un sistema di valutazione che al tempo stesso:

- sia in grado di esplicitare chiaramente a inizio periodo l'attesa dell'organizzazione verso il dirigente (quali risultati fondamentali devono essere perseguiti);
- consenta l'attivazione di un processo di valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- garantisca requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alle prestazioni effettivamente rese e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente decisionale di qualunque sistema di valutazione delle performance (in tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici).

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza divengono quindi valori guida ai quali ispirare la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a sè stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo

e ambiguità di responsabilità. E' implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo adattamento del metodo di valutazione, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

## **L'evoluzione del ruolo dirigenziale**

Una corretta valutazione delle prestazioni dirigenziali presuppone il chiarimento del profilo di dirigente ritenuto più rispondente da un lato all'evoluzione del quadro normativo generale e dall'altro alle prospettive di cambiamento dell'organizzazione.

Appare chiaro, all'interno del quadro normativo, il pieno riconoscimento di autonomia sul piano gestionale alle figure dirigenziali. A ciò corrisponde una più diretta e precisa responsabilizzazione in merito alla realizzazione di programmi e al perseguimento di risultati, nonché una richiesta di contributi di natura propositiva e di supporto all'elaborazione degli indirizzi politici.

Se si combinano le indicazioni di carattere normativo con la trasformazione dei ruoli dirigenziali all'interno del settore pubblico, è allora possibile individuare alcune dimensioni qualificanti della funzione dirigenziale che il sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe in buona misura contribuire a promuovere e valorizzare:

- la **capacità propositiva**, intesa non solo nel senso, sopra richiamato di sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, ma più in generale riconducibile ad un orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire;
- la **capacità di programmare** e controllare la gestione, intesa quale competenza essenziale per favorire la fattibilità delle finalità di medio periodo e degli obiettivi di breve periodo definiti dall'amministrazione;
- la **capacità gestionale**, intesa nella ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati, finalizzata al perseguimento degli indirizzi elaborati dal vertice politico;
- la **capacità di creare condizioni idonee allo sviluppo dell'organizzazione ed all'equilibrio di medio-lungo periodo**, intesa nella continua ricerca di un bilanciamento tra le istanze di breve termine, la necessità di garantire risultati nell'immediato e la propensione all'investimento in risorse, sistemi di gestione, miglioramento delle professionalità tali da assicurare un'evoluzione dell'organizzazione in linea con le attese del contesto di riferimento;
- la **tensione all'innovazione**, intesa sia sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, che del rinnovamento del "portafoglio" di funzioni e prestazioni, che dell'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, che del sostegno ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione;
- il contributo al superamento di logiche settoriali ed **all'affermazione di una logica unitaria nella gestione della Provincia**, inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno "spirito di squadra" tra i dirigenti, sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme;
- il **contributo all'orientamento dell'organizzazione verso i risultati ed i destinatari** (interni o esterni) delle prestazioni, inteso in chiave di superamento della focalizzazione prevalente sugli aspetti procedurali e procedimentali, sostegno all'introduzione di meccanismi di responsabilizzazione sui risultati finali, riorientamento della cultura organizzativa consolidata, valorizzazione del ruolo dei destinatari.

## Gli aspetti tecnici della valutazione

La performance sulla quale si basa la valutazione per la retribuzione di risultato dei dirigenti si compone di 2 parti:

1. **performance “di ente”**
2. **performance “individuale”**

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

Ad ogni performance sono attribuiti i seguenti punteggi massimi:

Performance di Ente	Performance individuale		
	Obiettivi di servizio	Azioni premianti	Comportamenti organizzativi
20 punti	20 punti	20 punti	40 punti

### 1. La performance “di ente”

La performance di ente complessiva a livello di Provincia prende in considerazione gli indicatori più significativi dello stato di salute dell'Ente (comprensivi degli indicatori inerenti la situazione finanziaria e relativi alle tematiche della trasparenza e anticorruzione), di valore pubblico che misurano gli impatti delle politiche sul territorio provinciale e di qualità dei servizi erogati.

Il punteggio massimo attribuibile alla performance di ente è di 20 punti suddivisi nelle seguenti fasce:

% di raggiungimento dei risultati di Ente	Punteggio
95 -100 %	20
90 – 94 %	18
80 – 89 %	15
60 – 79 %	10
40 – 59 %	5
0 – 39 %	0

Gli indicatori sono visibili nel PIAO, nella sottosezione valore pubblico quelli relativi a tale tipologia e nella sottosezione performance quelli relativi allo stato di salute dell'Ente e alla qualità dei servizi, in particolare nel documento del Piano della performance quale allegato A.

In quegli indicatori per cui sono sopravvenuti scostamenti negativi rispetto ai valori attesi sono necessarie note esplicative delle problematiche intervenute. Se il mancato raggiungimento non è dipeso dal Servizio/Dirigente, il risultato è comunque rilevabile come positivo, viceversa si valuteranno le motivazioni endogene che hanno prodotto lo scostamento.

## 2. La performance individuale

La valutazione della performance individuale dei dirigenti riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

I dirigenti, in quanto responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia, devono venire valutati, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, in relazione ai seguenti ambiti:

2.1 raggiungimento degli obiettivi indicati nel PEG relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

2.2 raggiungimento di specifici obiettivi individuali (due azioni premianti individuate dal Presidente e Segretario generale);

2.3 comportamenti organizzativi declinati in diversi parametri che indicano le competenze professionali e manageriali dimostrate dal dirigente;

Pertanto si valuta la performance in termini di risultati raggiunti e di come sono stati conseguiti utilizzando in combinazione una logica di definizione degli obiettivi con una logica di individuazione delle capacità ed abilità del dirigente.

### 2.1 Raggiungimento obiettivi di PEG

Il punteggio massimo attribuibile al raggiungimento degli obiettivi del proprio Servizio è di 20 punti suddivisi nelle seguenti fasce:

% di raggiungimento degli obiettivi di PEG	Punteggio
95 -100 %	20
90 – 94 %	18
80 – 89 %	15
60 – 79 %	10
40 – 59 %	5
0 – 39 %	0

Gli obiettivi di PEG si intendono raggiunti quando la maggioranza delle fasi che compongono ogni obiettivo di gestione è stata attuata.

### 2.2 Raggiungimento specifici obiettivi individuali

Il punteggio massimo attribuibile al raggiungimento delle 2 azioni premianti è di 20 punti, ovvero per ciascuna azione premiante raggiunta è attribuito il punteggio di 10 punti.

Nel caso in cui l'azione premiante sia attuata parzialmente e lo scostamento derivi da responsabilità dirette del Dirigente, si procederà ad assegnare un punteggio proporzionale al numero di fasi completate.

Viceversa se il mancato raggiungimento non dipende da responsabilità attribuibili al Dirigente, il risultato è comunque rilevabile come positivo purchè ne abbia dato celere comunicazione.

Infatti, se durante il corso dell'anno il Dirigente ravvisa degli impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo non a lui imputabili, è tenuto a darne comunicazione tempestiva al Nucleo di Valutazione e al Presidente/Segretario generale per permettere una riprogrammazione o sostituzione dei suoi obiettivi sfidanti.

Qualora durante il corso dell'anno il Presidente/Segretario generale affidasse ulteriori azioni premianti ad un dirigente, queste saranno oggetto di separata valutazione rispetto al punteggio massimo indicato e andranno a costituire elemento significativo ai fini dell'attribuzione dell'eventuale bonus premiale art. 30 CCNL 17/12/2020.

### 2.3 Comportamenti organizzativi

L'ulteriore elemento che caratterizza il sistema di valutazione è rappresentato dalla scheda di rilevazione delle "Competenze professionali e manageriali del dirigente" riportata di seguito, incentrata su sette parametri di valutazione, opportunamente ponderati.

Il punteggio massimo attribuibile alla sommatoria di tutti i parametri ricompresi nei comportamenti organizzativi è di 40 punti.

### Scheda delle competenze professionali e manageriali dimostrate

N.	PARAMETRO (suscettibile di punteggio da 0 a 40)	PESO
1	Capacità di programmazione e controllo (capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità)	15%
2	Orientamento all'utenza esterna e/o interna. (capacità di mantenere relazioni interne/esterne positive, promuovendo l'immagine dell'Ente)	10%
3	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, associati alla capacità di promuovere il cambiamento, innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi	20%
4	Capacità di leadership (motivare, indirizzare ed impiegare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati, attraverso la responsabilizzazione, l'attenzione alle relazioni personali anche con un uso efficace della comunicazione interna)	20%
5	Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione	15%
6	Capacità di differenziare la valutazione della performance del personale assegnato	10%
7	Capacità di relazionarsi con l'Organo di indirizzo e, con approccio problem solving, di tradurre in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta, le direttive ricevute	10%

(i primi sei parametri sono di competenza esclusiva del Nucleo di Valutazione mediante colloquio strutturato, il settimo parametro è di competenza del Nucleo di Valutazione su indicazione/giudizio del Presidente).

Ad ogni parametro è attribuibile un giudizio abbinato ad una fascia di punteggio come da tabella sottostante:

Giudizio	Fascia di punteggio
Valutazione elevata	35-40 punti
Valutazione buona	30-34 punti
Valutazione discreta	25-29 punti
Valutazione sufficiente	20-24 punti
Valutazione insufficiente	0-19 punti

Il punteggio della sezione comportamenti organizzativi sarà determinato dalla somma dei punteggi ponderati di tutti i parametri in esso ricompresi.

## **Gli attori della valutazione**

Nell'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è necessario assicurare un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso la relazione sui risultati, i colloqui di valutazione, ecc....).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

- il Nucleo di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- il Segretario generale in qualità di Presidente del Nucleo, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i dirigenti di area e di servizio, soggetti attivi della valutazione;
- il Presidente, coinvolto nel processo di valutazione e organo istituzionale che approva la valutazione, vista la proposta del Nucleo.

## **Il processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte:

A fine anno le azioni premianti relative all'esercizio successivo sono concertate durante un apposito incontro tra dirigenti, Presidente e Segretario generale. Di seguito il dirigente compila la scheda dell'azione premiante su apposito format in via preventiva e la trasmette all'ufficio competente per la redazione del Piano della Performance.

Dopo l'approvazione del PEG ad opera del Presidente, viene approvato il PIAO di cui il Piano della performance comprensivo delle azioni premianti affidate ai dirigenti ne costituisce allegato.

A metà anno, contestualmente alla verifica dello stato di attuazione dei programmi (SAP), viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi.

A questo stadio, in rapporto alle variazioni di DUP e PEG intervenute, è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori-obiettivo della oggetto di valutazione, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

Ad inizio anno:

- il dirigente rendiconta le azioni premianti relative all'esercizio appena concluso sulla apposita scheda citata sopra trasmettendole all'ufficio competente per la Redazione della Relazione sulla performance.
- Il Nucleo di valutazione incontra ciascun direttore d'area, per un confronto sul grado di raggiungimento dei propri risultati e al fine di recepirne la valutazione dei dirigenti di servizio;
- Il Nucleo di valutazione incontra individualmente i dirigenti di servizio per un confronto sul grado di raggiungimento dei risultati;
- il Nucleo di valutazione per mezzo del Segretario generale in qualità di Presidente dello stesso, si interfaccia con il Presidente della Provincia per valutare la proposta di valutazione il quale potrà richiedere chiarimenti, formulare rilievi e proporre approfondimenti su alcuni aspetti dell'istruttoria;
- Il Presidente acquisita la proposta di valutazione finale approva con proprio atto la Relazione sulla performance che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

## Metodologia di calcolo della retribuzione di risultato

Il fondo per la retribuzione di risultato viene decurtato della parte relativa al bonus premiale di cui all'art. 30 CCNL 17/12/2020 come recepito nel Contratto decentrato.

Il bonus dovrà essere eventualmente rapportato al periodo di servizio qualora l'attribuzione riguardi un dirigente che non ha prestato l'attività per l'intero anno solare oggetto di valutazione. Il numero di dirigenti a cui può essere attribuito il bonus premiale è pari ad una unità.

Il criterio per la relativa attribuzione è stabilito nel Contratto Decentrato siglato il 17/12/2020 per cui nel caso che nell'anno interessato alla valutazione siano oggetto della stessa più di cinque dirigenti, colui che ha conseguito la valutazione più elevata gli viene attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato del 30% rispetto al valore medio pro capite delle risorse destinate alla retribuzione stessa di risultato. In caso di parità, l'attribuzione di quanto previsto avviene nel rispetto del seguente ordine di priorità: migliore media valutativa degli ultimi 3 anni, non essere mai stato destinatario della maggiorazione, anzianità di servizio, anzianità anagrafica.

Fermo restando quanto disposto dall'art. 7 comma 4 del Contratto Decentrato, le eventuali risorse finalizzate alla retribuzione di posizione che in un determinato anno non sia stato possibile utilizzare integralmente per tale finalità, sono destinate ad incrementare la retribuzione di risultato dei dirigenti nell'anno stesso in cui si è determinato il mancato utilizzo, in relazione alla valutazione conseguita, al periodo di servizio e alla fascia economica di risultato di riferimento.

Le economie derivanti dal mancato conseguimento del punteggio massimo attribuibile in sede di valutazione delle performance costituisce economia di bilancio.

Come specificato nel Contratto decentrato all'art. 2 comma 2, con cadenza annuale possono essere rinegoziati i criteri di ripartizione del fondo tra quota destinata alla retribuzione di posizione e quota destinata alla retribuzione di risultato. L'art. 7 comma 2 evidenzia inoltre che alla retribuzione di risultato è destinata dall'anno 2021 una quota pari al 25% del fondo.

I presupposti per il calcolo dell'indennità di risultato da attribuire a ciascun dirigente sono:

- la disponibilità del fondo
- la valutazione dei dirigenti con attribuzione di specifico punteggio ad ognuno di essi.

Partendo dal fondo per la retribuzione di risultato si procede dividendolo per il n. dei dirigenti e moltiplicando il risultato per i seguenti coefficienti:

- 0.8 per i dirigenti di Servizio
- 1,2 per i direttori d'Area

Così facendo si ottiene la quota di fondo da destinare ai dirigenti e la quota di fondo da destinare ai direttori.

Ciascuna delle due quote dovrà essere divisa per il n. dei dirigenti di pari categoria e parametrata al tempo di effettivo servizio ovvero moltiplicata per il coefficiente tempo/uomo.

Infine, tale valore sarà moltiplicato per il punteggio conseguito a seguito della valutazione, ottenendo in questo modo l'indennità di risultato finale per ciascun dirigente.

I premi verranno attribuiti in modo differenziato in base al punteggio finale.

Il dirigente che ha conseguito la miglior valutazione, oltre alla retribuzione di risultato si aggiungerà l'applicazione del bonus premiale calcolato come detto sopra.