

APPENDICE

Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale adottati dall'Agenzia

Il sistema di valutazione dei dirigenti di seconda fascia

Il sistema di valutazione dei Dirigenti di seconda fascia si articola su due assi portanti:

- valutazione dei risultati conseguiti – basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra obiettivi assegnati al titolare di una posizione dirigenziale e i risultati ottenuti da quest'ultimo nell'esercizio delle sue funzioni;
- valutazione della qualità della prestazione – basata sul confronto tra comportamenti organizzativi e capacità manageriali attesi dall'organizzazione e ruolo effettivamente esercitato dal valutato nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione si sviluppa in tre fasi temporali:

- Assegnazione degli obiettivi, tratti dalla Convenzione, dal relativo Piano della performance dell'Agenzia e/o individuati dal Direttore dell'Agenzia e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. A monte del processo c'è l'attività di definizione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi, che coinvolge oltre a valutatori e valutati diverse strutture centrali e territoriali. È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione.

Nella prima fase ai dirigenti vengono attribuiti gli obiettivi, diversi in funzione della specifica attività svolta dalla struttura a cui sono preposti. Per le strutture a prevalente attività diretta vengono assegnati, di norma, non più di tre obiettivi qualitativi e un obiettivo quantitativo³ (cosiddetto obiettivo sintetico), mentre ai responsabili di Uffici dirigenziali a prevalente attività indiretta vengono assegnati solo obiettivi qualitativi⁴ (di norma non più di quattro). Alla valutazione del conseguimento degli obiettivi si aggiunge come già detto la valutazione delle capacità manageriali e delle competenze organizzative mostrate dai dirigenti nella conduzione delle strutture cui sono preposti (peso percentuale del 40%). I fattori presi in considerazione a tal fine sono le capacità realizzative, l'autonomia, l'innovazione, la gestione risorse umane, la valorizzazione delle risorse umane, la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la qualità delle relazioni interne/esterne.

³ Questi obiettivi vengono assegnati a tutti gli uffici di terzo livello che svolgono attività di produzione diretta; i risultati conseguiti danno conto del grado di partecipazione di ogni ufficio al conseguimento degli obiettivi che l'Agenzia si è impegnata a raggiungere con il Ministero vigilante.

⁴ Si tratta, di regola, di obiettivi qualitativi riferiti ad azioni specifiche funzionali alla realizzazione delle strategie, ossia commisurati a esigenze straordinarie di adeguamento all'evoluzione normativa o ad altri fattori esogeni.

Annualmente, con apposite direttive, vengono definiti i pesi relativi ai diversi elementi della valutazione (obiettivi quantitativi e qualitativi, capacità manageriali), e le relative griglie dei giudizi e dei punteggi alle quali corrispondono le soglie di conseguimento degli stessi.

- Controllo dell'avanzamento. È la fase di controllo dello stato di avanzamento nel perseguimento degli obiettivi assegnati. L'ufficio del controllo di gestione analizza gli scostamenti e suggerisce azioni correttive. I direttori di vertice valutano le analisi degli scostamenti e i comportamenti organizzativi tenuti dal valutato indicando le linee di riforma dell'azione e dei comportamenti manageriali.

- Consuntivazione dei risultati e valutazione del dirigente. È la fase finale, di confronto sui consuntivi, e di analisi delle cause che hanno determinato le prestazioni effettuate e gli andamenti riscontrati rispetto agli obiettivi assegnati; essa si conclude con la vera e propria valutazione del dirigente. L'analisi degli scostamenti può condurre anche alla neutralizzazione degli obiettivi, ovvero alla esclusione di un parametro e alla conseguente rideterminazione degli altri, nei casi in cui la mancata o parziale realizzazione di un risultato atteso dipende da fenomeni non governabili dal dirigente valutato.

La consuntivazione dei risultati e la valutazione del dirigente costituiscono la conclusione del processo di valutazione. Quest'ultima fase è, a sua volta distinta, in due momenti:

- raccolta e analisi dei dati di consuntivazione, ivi comprese le relazioni annuali predisposte dai valutati nel periodo di riferimento;
- formulazione della valutazione e colloquio finale (alla luce dell'analisi dei dati raccolti vengono determinati i punteggi finali attribuibili a ciascun valutato e formalizzata la scheda di valutazione che viene notificata al valutato).

Ciascun valutato redige una relazione sintetica nella quale riporta i dati di consuntivazione, allega le relazioni scritte (redatte annualmente sulla base di apposita direttiva SIVAD) relative agli obiettivi non quantitativi e le eventuali annotazioni e gli eventi significativi collegati con le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi posti in essere durante la gestione. In questa fase formula le eventuali richieste di neutralizzazione.

Il valutatore elabora il giudizio finale relativo agli obiettivi non quantitativi e alla valutazione della qualità della prestazione; formalizza, quindi, le valutazioni finali al valutato sulle apposite schede comunicando per iscritto le sue considerazioni e le valutazioni complessive sull'operato del valutato.

Il valutatore di prima istanza trasmette, quindi, alla Direzione centrale personale – Ufficio valutazione del personale - le proprie valutazioni corredate sia della relazione sintetica e delle osservazioni del valutato sia di un proprio circostanziato parere in merito alle ragioni di contestazione esposte dal valutato.

Il "dossier di valutazione" inviato alla Direzione centrale personale– Ufficio valutazione del personale – viene portato all'attenzione del valutatore di seconda istanza, per l'adozione delle valutazioni definitive. Il valutatore di seconda istanza può a questo punto, sulla base degli elementi istruttori accogliere o meno la richiesta di riesame della valutazione.

La valutazione di seconda istanza (valutazione finale) viene notificata ai valutati.

Il sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia

Il sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia dell'Agenzia si sviluppa in tre fasi temporali:

- assegnazione degli obiettivi, come da Convenzione e da relativo Piano dell'Agenzia, e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione;
- verifica infra-annuale ed eventuale revisione: verifica in corso d'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi ed eventuale attivazione di misure correttive ovvero revisione dei risultati attesi in caso di significative modifiche del contesto di riferimento.
- valutazione finale: valutazione complessiva e relativo calcolo dell'indicatore finale di performance sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti di vertice tenuto conto della reportistica elaborata ai fini gestionali, integrata dalle relazioni Audit e dagli elementi forniti dalle altre strutture competenti.

Tenuto conto della struttura organizzativa dell'Agenzia i dirigenti di vertice sono stati raggruppati nelle seguenti 4 categorie:

- direttori regionali e interregionali;
- dirigenti centrali preposti a strutture operative: garantiscono il supporto metodologico e l'assistenza delle strutture dislocate sul territorio;
- dirigenti centrali con funzioni gestionali: assicurano il funzionamento efficace ed efficiente dell'Agenzia tramite la gestione e la formazione dei dipendenti, e lo sviluppo dei sistemi informatici;
- dirigenti centrali di supporto al Direttore: svolgono incarichi che investono trasversalmente l'intera attività dell'Agenzia.

Punto di partenza del sistema è l'assegnazione di obiettivi definiti in funzione delle competenze istituzionali.

A seconda della tipologia di struttura, per ogni dirigente di prima fascia, è prevista l'assegnazione di obiettivi riconducibili alle seguenti tre categorie:

- *obiettivi generali*: sono indicatori complessivi e sintetici dell'andamento globale dell'Agenzia, focalizzati sulla generale capacità di seguire le direttive strategiche concordate con l'Autorità politica e stabilite nella convenzione con il Ministero dell'economia e delle finanze e sulla complessiva efficienza nella gestione delle risorse sia umane sia finanziarie.

La struttura degli obiettivi generali è uguale per tutti i dirigenti di vertice indipendentemente dalla tipologia di struttura condotta e vengono individuati annualmente nella Convenzione. Gli indicatori per la misurazione degli obiettivi generali possono variare negli anni.

- *obiettivi di ruolo*: si focalizzano su due aspetti del ruolo manageriale. Da un lato riguardano le capacità manageriali (*problem solving*, capacità di relazione e gestione risorse) dei dirigenti, dall'altro il conseguimento di specifici obiettivi assegnati direttamente dal Direttore dell'Agenzia.
- *obiettivi di struttura*: sono indicatori specifici riferiti alla struttura di cui ogni dirigente è responsabile e possono riguardare aspetti gestionali, economici e di innovazione.

Si riporta la tabella riepilogativa dell'articolazione degli obiettivi e dei relativi pesi:

Dirigenti Obiettivi	Direttori regionali/ interregionali	Dirigenti centrali preposti a strutture operative	Dirigenti centrali con funzioni gestionali	Dirigenti centrali di supporto al Direttore
GENERALI	5%	10%	15%	20%
DI RUOLO	25%	25%	25%	25%
DI STRUTTURA	70%	65%	60%	55%

Per gli obiettivi generali e di struttura è fissato un punteggio minimo pari all'80% (corrispondente a un grado di funzionamento ordinario della struttura) e un punteggio massimo fissato in 130% (corrispondente a un risultato eccellente).

Per gli obiettivi di ruolo non è stata prevista una soglia minima, ma piuttosto l'intera fascia di valutazione da 0% a 130%.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato singolarmente per categoria di obiettivi, quindi, si procede a determinare un indicatore sintetico della performance che è dato dalla somma dei risultati in termini assoluti, raggiunti relativamente agli obiettivi generali, agli obiettivi di ruolo e agli obiettivi di struttura. Tale indicatore (compreso tra 60 e 130) costituisce la base per la determinazione della somma da erogare come retribuzione dell'indennità di risultato.