Provincia di Padova

Allegato 4

Modalità di misurazione della performance dei Dirigenti

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale dei Dirigenti fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

a) Performance organizzativa:
   - raggiungimento della totalità degli obiettivi della propria Area o del proprio Settore di riferimento.

b) Performance individuale:
   - obiettivi gestionali individuali;
   - competenze professionali e manageriali.

c) Ulteriori fattori, quali:
   - l'efficienza del rispetto dei tempi di pagamento, ai sensi dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni in legge n. 41/2023;
   - l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Area o Settore di riferimento del Dirigente influisce nella valutazione della performance organizzativa, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Percentuale di performance raggiunta dall'Area o dal Settore	**Punteggio quota performance organizzativa del Dirigente**
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Il risultato della performance di Settore e di Area consiste nella media ponderata dei punteggi conseguiti da ciascun Settore e da ciascuna Area funzionale.

Esempio:

Qualora nell'anno di riferimento la media ponderata del raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Area o Settore di riferimento del dirigente sia pari a 94, il punteggio ottenuto dal Dirigente sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1 Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra gli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = \frac{(R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R\ldots n \times P\ldots n)}{N\ (\ldots n)}$$

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obbiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attributi.

Esempio:

Obiettivi individuali	**Pesatura**	**Risultato grado di raggiungimento (%)**	**Risultato degli obiettivi**
Obiettivo 1	1	100	100 x 1 = 100
Obiettivo 2	0,9	100	100 x 0,9 = 90
Obiettivo 3	0,8	92	92 x 0,8 = 73,6
Obiettivo 4	1	97	97 x 1 = 97
Totale			**360,6**

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0{,}9) + (92 \times 0{,}8) + (97 \times 1)}{4} = 90{,}15$$

3.2 Calcolo risultato esercizio delle competenze professionali e manageriali

La valutazione della performance dei Dirigenti tiene conto anche del grado di esercizio delle competenze professionali e manageriali, quali in particolare:

Tipologia di comportamento	**Comportamento atteso**	**Descrizione**
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare	*Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione*
		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.
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	*Capacità di rispettare i tempi (procedimentali, endoprocedimentali e di scadenze interne) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.*

	Capacità di monitoraggio e controllo	*Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati*
	Capacità di riorientamento della gestione	*Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo*
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	*Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocuzione tecnica con i portatori di interessi istituzionali*
	Governance interna	*Capacità di coordinamento e sovrintendenza del proprio personale, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo e il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione*
	Comunicazione interna ed esterna	*Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna*
Capacità di leadership	Competenza	*Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo*
	Autorevolezza	*Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress*
	Esempio	*Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza*
	Creatività	*Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.*
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	*Capacità d risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione*
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	*Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, 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*

Ad ognuno dei comportamenti attesi di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso, in termini percentuali, che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle capacità di cui sopra, anche nella declinazione dei comportamenti attesi, a consuntivo viene attribuito ai dirigenti un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio delle competenze professionali e manageriali è dato dalla somma del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

CPM = (C1 x P1) + (C2 x P2) + (C3 x P3) + (C4 x P4) + (C …n x P…n)

Dove:

- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;
- C= Risultato singolo comportamento atteso;
- P = Peso di ogni singolo comportamento atteso in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare	*Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione*	5	100	0,05 x 100 = 5
		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).	10	95	0,10 x 95 = 9,5
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	*Capacità di rispettare i tempi (anche procedimentali) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.*	5	100	0,05 x 100 = 5
	Capacità di monitoraggio e controllo	*Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati*	5	85	0,05 x 85 = 4,25
	Capacità di riorientamento della gestione	*Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo*	5	95	0,05 x 95 = 4,75
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	*Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocuzione tecnica con i portatori di interessi istituzionali*	5	100	0,05 x 100 = 5
	Governance interna	*Capacità di coordinamento e*	5	98	0,05 x 98 = 4,9

		sovrintendenza del proprio personale, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo e il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione			
	Comunicazione interna ed esterna	*Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna*	5	95	0,05 x 95 = 4,75
Capacità di leadership	Competenza	*Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo*	10	100	0,1 x 100 = 10
	Autorevolezza	*Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress*	10	97	0,10 x 97 = 9,7
	Esempio	*Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza*	10	95	0,10 x 95 = 9,5
	Creatività	*Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.*	10	100	0,1 x 100 = 10
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	*Capacità d risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione*	5	95	0,05 x 95 = 4,75
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	*Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, 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*	10	100	0,1 x 100 = 10

CPM = 5 + 9,5 + 5 + 4,25+ 4,75 + 5 + 4,9 + 4,75 + 10 + 9,7 + 9,5 + 10 + 4,75 + 10 = 97,1

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello delle competenze professionali e manageriali (punto 3.2):

$$PI = \frac{Ro + Cpm}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- Cpm = Competenze Professionali e Manageriali;

Esempio:

$$PI = \frac{90,15 + 97,1}{2} = 93,625$$

4. Ulteriori fattori di valutazione

4.1) Efficienza del rispetto dei tempi di pagamento dell'Amministrazione

L'art. 4-bis, comma 2 del d. l. n. 13/2023, convertito con modificazioni in legge n. 41/2023, ha disposto l'integrazione fra il rispetto dei tempi di pagamento ed i sistemi di valutazione della performance individuale e organizzativa. Questo implica che una parte significativa della retribuzione di risultato dei dirigenti sia legata al rispetto dei termini di pagamento, con una quota minima del 30%.

L'indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti è quello calcolato nella Piattaforma per i Crediti Commerciali e attestato dal Collegio dei Revisori dei Conti della Provincia.

Il criterio di valutazione relativo al rispetto dei tempi di pagamento, incide sull'importo della retribuzione di risultato di ciascun Dirigente in misura non inferiore al 30%. In caso di mancato rispetto del target previsto, l'importo finale della retribuzione di risultato viene ridotto secondo quanto indicato nella seguente tabella.

Rispetto dei tempi di pagamento	
Indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti	**% di incidenza**
≤ 0	0%
Mancato raggiungimento dell'obiettivo di cui all'art. 4-bis, comma 2	30%

4.2) Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza

La strategia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza presuppone l'individuazione di specifici obiettivi strategici – quale contenuto imprescindibile dei documenti di pianificazione strategica e programmazione gestionale – e di misure attuative che devono essere traslate, per quanto possibile, in obiettivi organizzativi di performance.

Il conseguimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza incide nella misurazione e valutazione della performance dei dirigenti: la mancata attuazione di detti obiettivi, infatti, determinerà quale penalità, la riduzione del risultato finale della performance complessiva, così come dalla seguente tabella fino ad un massimo di 10 punti.

Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza	
Attuazione	**Punti di penalizzazione**
>95%	0
≤ 95% e ≥ 80%	- 5
< 80% e ≥ 60%	- 7
< 60%	- 10

La valutazione viene effettuata a cura del Nucleo di Valutazione della Performance sulla base delle risultanze del monitoraggio del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in ordine all'attuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza contenuti nel PIAO.

Esempio:

Qualora dalle risultanze del monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza del PIAO, risulti un'attuazione delle stesse pari al 90%, tale circostanza determinerà una riduzione di 5 punti del risultato finale di performance di cui al punto 5.

Pct = -5

Dove:

- Pct = Risultato performance obiettivi di prevenzione corruzione e di trasparenza

5. Risultato finale

La valutazione finale dei Dirigenti tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.
A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	**Peso**
A) **Performance organizzativa** – (Raggiungimento della totalità degli obiettivi del Settore/Area)	Max 40 punti

B) **Performance individuale** – (Obiettivi gestionali individuali e competenze professionali e manageriali)	Max 60 punti
C) **Ulteriori fattori:** - Efficienza rispetto tempi di pagamento	Penalità del 30% della retribuzione di risultato (-30%)
- Attuazione obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza	Penalità fino ad un massimo di 10 punti del punteggio finale di performance (-10)
Punteggio totale	**100 punti** (al netto delle eventuali penalità di cui al punto C)

Il risultato finale della performance dei Dirigenti è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della performance individuale e relativo peso, detratta l'eventualità penalità di massimo 10 punti relativa alla mancata o parziale attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

L'eventuale riduzione del 30% relativa al mancato rispetto dell'efficienza dei tempi di pagamento dell'Amministrazione incide non sul punteggio finale della performance organizzativa e individuale, ma sull'importo finale della retribuzione di risultato. In altri termini, calcolato l'importo della retribuzione di risultato spettante ai Dirigenti sulla base della valutazione finale della performance cosi come definita nel seguente paragrafo, qualora i Dirigenti non rispettassero l'obiettivo di efficienza dei tempi di pagamento, il medesimo verrebbe ridotto di una quota parte pari al 30%.

$$\mathbf{Rfp = (PO \times 0{,}40) + (PI \times 0{,}60) - Pct}$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale;
- Pct = Risultato performance obiettivi di prevenzione corruzione e di trasparenza

Esempio:

Rfp = (95 x 0,40) + (93,625 x 0,6) - 5 = 89,175