



Agenzia Regionale per lo Sviluppo
e l'Innovazione dell'Agricoltura del Lazio

CICLO DELLA PERFORMANCE

2019

CAPITOLO I

Quadro di riferimento

1.1. Contesto

L'Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione in Agricoltura è un Ente di diritto pubblico strumentale della Regione Lazio. Esercita la propria competenza nell'ambito degli indirizzi politico-programmatori e delle direttive della Giunta Regionale ai sensi della legge regionale n. 2 del 1995 e dell'art. 55 dello Statuto della Regione Lazio. Le informazioni sull'Agenzia, le competenze ed i progetti in atto sono tutte disponibili sul sito istituzionale dell'Ente: <http://www.arsial.it>.

L'Ente promuove lo sviluppo e l'innovazione del sistema agricolo laziale, sostenendone il suo carattere multifunzionale, inteso quale allargamento delle competenze del mondo agricolo alla gestione degli agro-ecosistemi e dei servizi ai territori rurali. Opera per la valorizzazione delle componenti qualitative, economiche e sociali del sistema agricolo regionale.

Nell'ambito sopra descritto l'ARSIAL è chiamata a svolgere tutte le funzioni e competenze di cui alla legge istitutiva (n. 2/1995 s.m.i.).

L'attuale ciclo di gestione della performance deve orientare l'amministrazione a passare, gradualmente, *“dall'attenzione prevalente ai mezzi (gli input, cioè le risorse ed il loro impiego) al quella ai risultati (gli output o prodotti generati e l'outcome o impatto, risultato ultimo dell'azione amministrativa verso i bisogni dei destinatari di servizi), ovviamente non dimenticando i primi (le risorse), ma finalizzandosi sui secondi (risultati e ricadute dell'azione amministrativa)”*¹.

¹ Bevilacqua, La Valutazione di performance individuale della dirigenza pubblica dopo il decreto legislativo 150/2009, in Il Sistema dei controlli negli Enti Locali, Magg, 2013, p. 343.

Il precedente sistema dell’Agenzia, entrato in funzione tra il 2016 ed il 2017, deve essere sostanzialmente modificato per effetto del D.lgs. n. 74/2017 che non poche novità ha apportato alla sistema di misurazione e valutazione delle performance nell’ambito dell’attuale riforma della pubblica amministrazione.

Non ultimo si segnala la necessità di adeguare il sistema alle linee guida pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica n. 3 del 29 novembre 2018.

1.2. Il Ciclo della Performance nell’Agenzia Arisial nel nuovo contesto normativo.

Il Ciclo della performance approvato nel 2016 si caratterizzava in una struttura di *Project Cycle Managment* ovvero il “Ciclo di Progetto”.

Al termine della sperimentazione attuata nel 2016 si devono tener presenti sia i risultati ottenuti e le difficoltà di gestione riscontrate, sia l’applicazione della riforma attuata con il Decreto Legislativo n. 74/2017.

Sul primo ordine di elementi si può rinviare alla “Relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull’attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità. Annualità 2016”² ovvero alla “Relazione sulla Performance 2016” (validata dall’O.I.V.).

La “nuova” normativa impone all’attenzione delle Amministrazioni alcune rilevanti novità delle quali, la più evidente, è la suddivisione degli obiettivi in due tipologie fondamentali:

1. **Obiettivi Generali**, che devono indicare le priorità strategiche non tanto della singola amministrazione, quanto “*delle pubbliche amministrazioni, anche tenendo conto del comparto, coerentemente alle politiche nazionali*”. In pratica con questi obiettivi, determinati con linee guida triennali, “si vuole introdurre la possibilità di coordinare l’azione amministrativa complessiva della P.A. a beneficio dei cittadini attraverso la programmazione delle politiche”³.
2. **Obiettivi Specifici**, definiti da ogni singola amministrazione, individuati nel piano della performance. In questa tipologia di obiettivi si inserisce la c.d. “performance organizzativa” dove assume rilevanza la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali in sede di valutazione.

L’attenzione all’utenza esterna è uno dei tratti distintivi delle nuove norme che, insieme alla semplificazione ed all’allineamento tra strumenti di valutazione e di programmazione/gestione finanziaria, costituisce il pilastro della riforma in atto. Riforma che non manca di sottolineare che nella valutazione dei dirigenti è attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità (art. 9, comma 1, lett. a). La disposizione stabilisce

² Disponibile all’indirizzo: <http://www.arsial.it/arsial/amm-trasparente/relazione-sulla-performance/>.

³ R. Ruffini, Le modifiche al sistema di misurazione e valutazione delle performance della legge Madia, in RU, n. 3/2017, p. 17.

che alla performance organizzativa deve essere assegnato un peso prevalente nella valutazione complessiva⁴.

Accanto alla preponderanza della performance organizzativa rispetto a quella individuale viene specificata l'importanza, in questo particolare momento storico, dei citati "Obiettivi Specifici".

Non a caso, gli **obiettivi specifici**, articolati in strategici ed operativi, definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui al D.lgs. 118/2011 ed il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per il riconoscimento degli incentivi economici previsti dalla contrattazione integrativa. Tutte le Amministrazioni Pubbliche, come l'Arsial, non possono e non devono neppure attendere che il Dipartimento della Funzione Pubblica individui gli "obiettivi generali" sopra citati (art. 5, comma 1, D.lgs. 150/2009).

L'attuale sistema di valutazione deve adeguarsi, inoltre, alla nuova formulazione della lett. a) del comma 2 dell'art. 4 del D.lgs. 150/2009 dove si prescrive che *"la definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'art.10"*.

In sintesi, per l'assegnazione degli obiettivi occorre verificare i risultati dell'anno precedente. Il che non potrà avvenire, come rilevato da illustre dottrina⁵, all'inizio dell'anno, *"per la semplice ragione per cui in condizione di ordinario e fisiologico funzionamento del sistema, la Relazione delle Performance dell'anno precedente non sarà normalmente disponibile"* in quel momento e *"a maggior ragione non sarà disponibile la prevista validazione da parte dell'O.I.V."*⁶.

Il presente documento include e si collega al sistema di valutazione del personale di qualifica dirigenziale dell'Ente, e si caratterizza per la possibilità di perfezionamento sia durante la sua applicazione, sia al termine di ogni ciclo (a base triennale, in coerenza con la normativa contabile ex art. 5, comma 1, D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017).

Per quanto riguarda la performance individuale dei dirigenti, attraverso il D.lgs. 74/2017 è stato fornito uno specifico rilievo ai *"comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate"* che, in precedenza, venivano considerati parte integrante delle competenze professionali e manageriali possedute o della qualità del contributo assicurato alla performance di struttura.

La programmazione e gestione del ciclo della performance di Arsial è fondata su un sistema integrato di programmazione, pianificazione, controllo, misurazione e valutazione", articolato in programmazione generale, programmazione strategica, pianificazione esecutiva, monitoraggio e valutazione.

⁴ Pubblico Impiego, Guida alle modifiche al testo unico e alla valutazione delle performance, a cura di L. Tamassia, G. Gambella e A. M. Savazzi, il Solo 24 ore, Luglio 2017, pag. 83.

⁵ Pubblico Impiego, Guida alle modifiche al testo unico e alla valutazione delle performance, a cura di L. Tamassia, G. Gambella e A. M. Savazzi, il Solo 24 ore, Luglio 2017, pag. 77.

⁶ Pubblico Impiego, Guida alle modifiche al testo unico e alla valutazione delle performance, a cura di L. Tamassia, G. Gambella e A. M. Savazzi, il Solo 24 ore, Luglio 2017, pag. 77.

In questa ottica vanno considerate ulteriori modifiche apportate dalla nuova normativa, ossia una più approfondita articolazione del sistema prevedendo:

- a) la definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) coerenza del Piano della Performance con le note integrative al bilancio di previsione di cui all'art. 21 della legge. N. 196/2009 ovvero con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui all'art. 19 del D.lgs. n. 91/2011 (art. 10, comma 1 ter) ovvero D.lgs. 118/2011 (come si avrà modo di analizzare, l'integrazione con il bilancio non significa coincidenza⁷);
- c) coerenza degli obiettivi con le disposizioni di cui al D.lgs. 33/2013 (art. 44), nonché l'adeguatezza dei relativi indicatori la cui verifica è rimessa agli Organismi Indipendenti di Valutazione;
- d) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- e) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- f) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- g) utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- h) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

In altri termini, il ciclo di gestione della performance impone, ad ogni amministrazione pubblica, di misurare e valutare se stessa su tre piani diversi e complementari:

- l'amministrazione nel suo complesso;
- le unità organizzative o aree di responsabilità;
- i singoli dirigenti e dipendenti di livello non dirigenziale.

Il tutto in una gestione ciclica che, dopo aver strutturato il sistema ed avviato le attività, le valuti e ponga in essere miglioramenti ed accorgimenti che siano di aiuto al ciclo successivo dove si inizia, nuovamente, a ri-strutturare e programmare il sistema e si avviano nuove attività.

Obiettivo finale del sistema è la valutazione della "performance". Sembra opportuno aderire a quella linea di pensiero che vede tale termine come unico e singolare. *"La performance è unica ed unitaria (così come la responsabilità manageriale ad essa associata) anche se per poterla definire, misurare e valutare occorre prendere contestualmente in considerazione le numerose componenti, qualitative e quantitative, nella quali si articola. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è correttamente di tipo multidimensionale. I profili di misurazione e valutazione previsti sono numerosi e sembrano conseguire alla scelta di una prospettiva di valutazione orientata a cogliere una molteplicità di aspetti del funzionamento dell'amministrazione pubblica, alcuni dei quali*

⁷ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, Linee Guida per il Piano della Performance, n. 1, giugno 2017, pag. 6.

marcatamente quantitativi, altri più qualitativi. Quanto osservato può essere riferito anche alla performance individuale”⁸.

Il legislatore impone che ogni pubblica amministrazione debba misurare e valutare la performance su tre piani diversi e complementari:

- il primo fa riferimento all’amministrazione nel suo complesso;
- il secondo alle unità organizzative e aree di responsabilità in cui l’organizzazione si articola;
- il terzo ai singoli dirigenti e dipendenti.

1.3. Ciclo della performance e bilancio di previsione.

Questa Amministrazione, già nel precedente Piano delle Performance (approvato con Deliberazione dell’Amministratore Unico n. 23 del 2016) aveva evidenziato che la procedura di “ciclo”, in necessaria connessione con gli obiettivi contabili, incontra ostacoli di natura tecnico-operativa peculiari del sistema legislativo italiano.

È evidente, infatti, che prima ancora di valutare ogni lavoratore, l’amministrazione deve aver ben chiari i suoi obiettivi di Ente e valutare la disponibilità delle risorse, umane e finanziarie, per raggiungerli. E’ noto che si è radicata la prassi di approvare i Bilanci di previsione degli Enti (ed i documenti collegati) in periodi successivi e distanti dalla data di inizio dell’esercizio finanziario. *“Per gli enti locali, non vi è più un riferimento temporale certo per la chiusura della discussione sulle linee portanti che guidano le amministrazioni per il successivo triennio, in quanto la data di approvazione reale dei documenti programmatici è sempre slittata”⁹.*

Questo ritardo incide sicuramente sul buon funzionamento delle Amministrazioni Pubbliche soprattutto in una sinergia e armonizzazione con il Piano delle Performance.

In tale prospettiva logica di ragionamento si inserisce una rilevante modifica dettata dal D.lgs. n. 74/2017, che impone agli enti, nel caso di differimento del termine di adozione del Bilancio di Previsione, di procedere comunque alla definizioni degli obiettivi specifici per garantire e consentire la continuità dell’azione amministrativa¹⁰. Questo modo di procedere evita il manifestarsi di possibili anomalie quali:

1. il patologico protrarsi del periodo di programmazione, che non favorisce l’efficacia della negoziazione politico-tecnica in quanto genera una situazione di incertezza ed un “effetto trascinarsi” dovuti all’impossibilità di “chiudere” il budget in tempi ragionevoli;

⁸ R. Mussari- P. Ruggiero, Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, op. cit. p. 74.

⁹ Luca Bisio, Performance e termini di approvazione del bilancio di previsione, in Risorse Umane, n. 2 del 2014, p. 94.

¹⁰ C. Orlando, M. Rossi, Riforma D.lgs. 150/2009, spinta sulla programmazione, in Ilpersonale.it, 29/06/2017.

2. l'approvazione ritardata del Piano della Performance, da approvarsi obbligatoriamente dopo il bilancio di previsione e della connessa "Relazione", potrebbe minare alla base il significato del Piano¹¹;
3. i report di controllo di gestione potrebbero perdere di significato nel momento in cui il Piano della Performance venisse approvato verso la fine dell'anno;
4. il percorso di valutazione, fondato sulla misurazione dei risultati ma, ancora prima, sulla definizione della performance, potrebbe trasformarsi in mero esercizio teorico, poco credibile e difficilmente difendibile come strumento propedeutico alla corresponsione della retribuzione di risultato e del salario accessorio.

Le nuove norme evitano che difficoltà sulla parte contabile della gestione possano pregiudicare la retribuzione accessoria del personale, anche in presenza di oggettivi elementi di valutazione positiva sulla qualità del lavoro svolto.

Infine, si rimarca che uno dei temi fondamentali del nuovo assetto normativo è l'integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio e della programmazione strategica. Tuttavia, **integrazione non va inteso come "coincidenza"**¹². Non vanno sovrapposti, in conformità con quanto dettato dalle Linee guida a favore dei Ministeri, gli obiettivi indicati nella Nota Integrativa di Bilancio con quelli strategici ovvero specifici. "Le amministrazioni devono perseguire una integrazione in termini di coerenza dei tre cicli (Bilancio, Gestione, Performance) che hanno finalità diverse"¹³.

Più nel dettaglio il **Bilancio sarà collegato al Piano della Performance rapportando gli obiettivi di ogni Area al relativo CRAM** (Centro di Responsabilità Amministrativa), mentre il Piano e la Nota Integrativa di Bilancio rivestono una diverse funzione: gli obiettivi di bilancio incorporano l'informazione rivolta alla Regione Lazio sulla finalità ultima della spesa regionale affidata ad Arsial, mentre quelli del Piano sono funzionali sia ad orientare l'azione amministrativa, sia a favorire l'accountability nei confronti dei cittadini¹⁴.

In altri termini, tenendo conto che con il termine "accountability si fa riferimento alla necessità da parte dell'amministrazione di "dar conto" delle modalità di impiego delle risorse e del valore generato, i documenti contabili rispondono alla necessità dettate dalla "accountability interna", mentre il Piano consente risposte alla c.d. "accountability esterna"¹⁵.

¹¹ Per descrivere in maniera puntuale ciò che si afferma si riportano le parole della Corte dei Conti: "La situazione dell'esercizio 2013 si connota di particolari tratti al limite della irragionevolezza; infatti, l'art. 8, comma 1, del d.l. 31 agosto 2013, n. 102 (eliminazione Imu), differisce, addirittura, al 30 novembre il termine per l'approvazione del bilancio di previsione degli enti locali per l'anno 2013", Corte dei Conti, sez. delle autonomie, delibera n. 23/2013.

¹² Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, Linee Guida per il Piano della Performance, n. 1, giugno 2017, pag. 6.

¹³ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, Linee Guida per il Piano della Performance, n. 1, giugno 2017, pag. 6.

¹⁴ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, Linee Guida per il Piano della Performance, n. 1, giugno 2017, pag. 7.

¹⁵ L. Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, le parole della performance in enti locali, regioni e loro organismi, pag. 27. L'autore sottolinea come esiste un livello di accountability che si riferisce a chi opera all'interno dell'amministrazione e che attiene alla responsabilità, in capo ad essi, sul corretto utilizzo delle risorse pubbliche e sulla produzione di risultati in linea con i bisogni della collettività. Esiste poi un secondo livello di accountability, che si rivolge ad interlocutori esterni e riguarda la responsabilità, in capo all'amministrazione, di rendere conto dei risultati da essa prodotti. Lo scopo è quello di addivenire ad un maggior controllo sociale della collettività sulle scelte operate dalle amministrazioni pubbliche.

1.4. La Performance organizzativa.

Il concetto di performance organizzativa “è piuttosto complesso in quanto multidimensionale, riferibile a diversi ambiti di risultato, a diverse tipologie di attività ed a diversi livelli di organizzazione”¹⁶.

Per tentare una definizione si può affermare che *“la performance organizzativa esprime il risultato che l’intera amministrazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini”*¹⁷.

Trattasi, comunque, di una definizione limitata in quanto gli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/2009, anche revisionati, non definiscono il concetto di performance, ma si limitano ad individuare i diversi ambiti rispetto ai quali essa può essere misurata.

Le stesse Linee Guida dettate dalla Funzione Pubblica¹⁸ a favore dei Ministeri non supportano adeguatamente gli operatori¹⁹.

Le Linee Guida indicano la “performance organizzativa” quale l’elemento centrale di ogni relativo “Piano”. Un insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono a: l’attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; l’attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (anche con strumenti di partecipazione); la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l’efficienza nell’impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, d.lgs. 150/2009).

In attesa dei previsti modelli dettati dalla Funzione Pubblica (nuovo art. 8, comma 1 bis), per quanto attiene all’Agenzia Arsiat, la Performance organizzativa è determinata dal contributo che le strutture amministrative dell’Ente apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità ed alle linee di indirizzo definite dall’Amministratore Unico.

¹⁶ A. Bianco, A. Boscati, R. Ruffini, La Riforma del pubblico impiego e della valutazione, Cosa cambia con i Decreti attuativi D.lgs. 74/2017 e 75/2017, pag. 160.

¹⁷ L. Hinna, Glossario della riforma della pubblica amministrazione, le parole della performance in enti locali, regioni e loro organismi, pag. 27.

¹⁸ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Funzione Pubblica, Linee Guida per il Piano della Performance, n. 1, giugno 2017, pag. 9.

¹⁹ A. Bianco, A. Boscati, R. Ruffini, La Riforma del pubblico impiego e della valutazione, Cosa cambia con i Decreti attuativi D.lgs. 74/2017 e 75/2017, pag. 160

In estrema sintesi, la *Performance Organizzativa dell'Arsial, da valutarsi, di norma, alla termine dell'anno finanziario, si traduce nella valutazione che l'Amministratore Unico assegna al Direttore Generale tenuto conto delle rilevazioni dell'O.I.V. e delle osservazioni pervenute dei cittadini o degli utenti dell'Agenzia.*

Per quanto attiene all'ultimo aspetto appena accennato, la Riforma include, in una funzione specifica del sistema di misurazione, i cittadini. A questi si richiede di partecipare attivamente rendendoli "attori" del sistema (artt. 8 e 19 bis del D.lgs. 150/2009). Sotto altri e diversi aspetti, per valutare l'Amministrazione nel suo complesso possono essere utilizzate "serie storiche comparative". In questo contesto l'Amministrazione si confronta con se stessa e con le proprie performance passate²⁰.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, per quanto attiene alle proposte di valutazione, potrà offrire al vertice dell'Amministrazione considerazioni e suggerimenti derivanti, oltre che dai contributi sopra citati, da analisi e rilevazioni delle risultanze del Bilancio, dal "Conto Annuale" del personale, oltre che ad altri documenti quali i dati relativi al Piano Triennale della Formazione.

Nel precedente Piano adottato dall'Arsial, la pianificazione degli obiettivi strategici e la programmazione degli obiettivi operativi dovevano guidare l'Amministrazione ente nella elaborazione dei documenti contabili. La definizione degli obiettivi, indicatori e target potevano in tal modo essere "sganciati" dalla data di approvazione del Bilancio di previsione (che spesso si verifica a metà anno quando l'esercizio finanziario è già avviato da mesi)"²¹.

L'esperienza maturata porta a prevedere, in alternativa al processo appena descritto, un eventuale processo inverso nel quale qualificare come prioritaria la programmazione finanziaria rispetto alla misurazione della performance, così che *"sia il ciclo della performance ad adeguarsi a quello di bilancio, collegando gli obiettivi e gli indicatori ai giusti livelli di programmazione finanziaria"*²².

In una prospettiva consequenziale a quanto sinora illustrato il peso della performance organizzativa sarà differenziata tra i vari livelli di inquadramento ed incarico (Direttore Generale; Dirigenti di Area; incaricati di Posizioni di Lavoro; personale di livello "D" non incaricato di Posizioni di Lavoro; il resto del personale di Categorie "B" e "C").

1.5 Performance-individuale

²⁰ P. Bevilacqua, La Valutazione di performance individuale della dirigenza pubblica dopo il decreto legislativo n. 150/2009, in Il Sistema dei controlli negli Enti Locali, a cura di E.Gori e S. Pozzoli, Magg, 2013, p.349.

²¹ M.T. Nardo, Valutazione delle performance negli Enti Locali: strumenti contabili e soggetti coinvolti, in E.Gori- S. Pozzoli, op. cit., p. 317.

²² A. Bianco, A. Boscato, R. Ruffini, La Riforma del pubblico impiego e della valutazione, Cosa cambia con i Decreti attuativi D.lgs. 74/2017 e 75/2017, pag. 159.

La performance individuale è intesa quale contributo fornito dai dipendenti dell'Agencia (sia dirigenziale che di categoria) rispetto all'andamento generale dell'azione amministrativa. La valutazione di tale performance si basa su due fattori fondamentali: a) il grado di realizzazione degli obiettivi (anche detta performance operativa) ed i comportamenti organizzativi.

Per i dirigenti e gli incaricati di Posizione di Lavoro (Posizione Organizzativa ovvero Alte professionalità) con riferimento all'esercizio annuale, la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata agli indicatori attinenti a:

1. indicatori di prestazione e di risultati relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
3. qualità del contributo collaborativo assicurato alla prestazione e ai risultati generali della struttura e dell'organizzazione amministrativa nel suo complesso, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. per il personale di livello dirigenziale, agli indicatori sopra illustrati, si aggiunge la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi.

La normativa, così come modificata dalla legge delegata, specifica che alla **valutazione del raggiungimento degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo deve essere attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva** (art. 9, D.lgs. 150/2009).

Si è in presenza di una novità di non poco conto che incide, oltre che sulla valutazione dei dirigenti, sull'intero sistema e sull'intero ciclo. Si affianca alla "Performance Organizzativa" una **prevalente** "Performance Individuale in ambito organizzativo".

È necessario suddividere gli obiettivi da assegnare ai dirigenti in due diverse specie:

- a) **Obiettivi in ambito organizzativo** (art. 9, comma 1, lett. a.): traguardi riferiti a livelli di prestazioni delle strutture organizzative misurati con appositi indicatori (es: un dato grado di dematerializzazione dei documenti amministrativi; un numero di persone avviate allo *smart working*; risultati di bilancio quali percentuali tra somme richieste ed impegnate nell'anno; un progetto comune di comunicazione interna ed esterna; analisi dei carichi di lavoro dell'Amministrazione etc...). La dottrina, in questi casi, suggerisce di assegnare a questi obiettivi una dimensione quantitativa;
- b) **Obiettivi individuali**: obiettivi assegnati direttamente e singolarmente al soggetto valutato nello specifico ambito di competenza ovvero nell'ambito delle funzioni e deleghe a questi affidate (es: risolvere un procedimento da tempo bloccato; risolvere una problematica complessa attinente le specifiche competenze dell'Area etc...), in genere, a questa tipologia di obiettivi è consigliabile assegnare una dimensione qualitativa.

Oltre agli obiettivi appena descritti, il sistema deve prevedere un collegamento alle “competenze professionali e manageriali” ed ai c.d. “comportamenti organizzativi” (art. 9, comma 1, lett. c del D.lgs. 150/2009).

È bene chiarire che “competenze” e “comportamenti” non sono nella letteratura manageriale due termini sinonimi²³. Il termine competenze si riferisce a caratteristiche intrinseche dell’individuo e costituite dalle capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate al ruolo ricoperto.

Il comportamento organizzativo si riferisce all’insieme delle azioni osservabili messe in atto dalla persona sollecitate dalla combinazione di contesto e caratteristiche dell’individuo. L’art. 9 del D.lgs. n. 150/2009 specifica uno dei comportamenti che sicuramente deve far parte della valutazione del dirigente (comma 1, lett. d), ossia la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale non dirigente, e non incaricato di Posizione di Lavoro, il sistema prevede una semplificazione nella valutazione. Una scelta in linea con la migliore dottrina che, nell’ambito di una valutazione basata su obiettivi di gruppo, mette in rilievo che *“per una corretta valutazione è sufficiente ponderazione dei comportamenti e non necessariamente anche delle competenze”*²⁴, facendo riferimento anche al fatto che *“nelle prassi generali del settore privato per il personale esecutivo i premi di risultato sono premi di natura collettiva e non individuale. Tale logica è da privilegiarsi se si vuole incentivare il gioco di squadra, come normalmente è necessario nel contesto pubblico dove l’integrazione non è aiutata dai processi produttivi e tecnologici”*²⁵.

Dalle considerazioni che precedono discende la scelta dell’amministrazione di ancorare la parte prevalente dell’indennità di risultato del citato personale ai risultati di gruppo ovvero Area. Mentre la valutazione individuale, ancora prevista dal presente sistema, avrà conseguenze sulla ulteriori aspetti del rapporto di lavoro quali, ad esempio, le progressioni economiche, dove le amministrazioni devono fa riferimento, da un lato “allo sviluppo delle competenze professionali” e, dall’altro lato, ai “risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione” (art. 23, c. 1, D.lgs. 150/2009).

Inoltre, “la pesatura dei diversi elementi che concorrono alla definizione della graduatoria per l’accesso alle progressioni può tener conto della categoria di inquadramento del personale”²⁶. Le nuove norme, in ultimo, riaprono “spazi, certamente presidiati e limitati, alla progressioni verticali per il passaggio a categorie od area superiore”²⁷ (nel 20% dei posti previsti per nuove assunzioni, ex art. 22, c.15, D.lgs. 75/2017). Anche in questo caso risulterà rilevante una *“valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni”*.

²³ A. Bianco, A. Boscati, R. Ruffini, La Riforma del pubblico impiego e della valutazione, Cosa cambia con i Decreti attuativi D.lgs. 74/2017 e 75/2017, pag. 162.

²⁴ A. Bianco, A. Boscati, R. Ruffini, La Riforma del pubblico impiego e della valutazione, cit. pag. 163

²⁵ A. Bianco, A. Boscati, R. Ruffini, La Riforma del pubblico impiego e della valutazione, cit. pag. 163

²⁶ L. Tamassia, G. Gambella e A. M. Savazzi, Pubblico Impiego, Guida alle modifiche al testo unico e alla valutazione delle performance, a cura di il Solo 24 ore, Luglio 2017, pag. 89.

²⁷ L. Tamassia, G. Gambella e A. M. Savazzi, Pubblico Impiego, Guida alle modifiche al testo unico e alla valutazione delle performance, a cura di il Solo 24 ore, Luglio 2017, pag. 91.