

Ministero delle politiche
agricole e forestali

**MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE E FORESTALI
DIREZIONE GENERALE DEI SERVIZI GENERALI E DEL PERSONALE**

Ufficio di statistica

(Quaderno di ricerca)

Ascani F., Gasparri P., Ulivelli C.

**METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA
“RETRIBUZIONE DEL RISULTATO E DEL PREMIO
PER LA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE”
DEI DIRIGENTI DEL MIPA.**

Gennaio 1999

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA “RETRIBUZIONE DEL RISULTATO E DEL PREMIO PER LA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE” DEI DIRIGENTI DEL MIPA.

A. NORMATIVA

Ai sensi del C.C.N.L. 1995 - 97, del personale dirigenziale pubblico le risorse finanziarie, di cui all'art. 36, del contratto stesso sono destinate ogni anno a costituire una componente retributiva di risultato in ciascuna Amministrazione, finalizzata a remunerare:

- La qualità della prestazione individuale;
- I risultati conseguiti da ciascun dirigente in relazione agli obiettivi assegnati.

a) Premio per la qualità

- Le risorse specificatamente individuate dall'art. 36, comma 3, lettera a) sono finalizzate alla attribuzione di premi di qualità della prestazione individuale da corrispondere a non più del 10 % dei dirigenti in servizio. Tali premi sono attribuiti al 1° luglio ed al 31 dicembre di ogni anno in seguito alla valutazione dell'attività nel semestre precedente.
- I principali fattori di valutazione, da considerare ai fini della attribuzione dei premi per la qualità della prestazione individuale variamente combinati ed integrati secondo le caratteristiche delle metodologie valutative adottate da ciascuna Amministrazione e ponderati per le diverse posizioni dirigenziali sono:
 1. livello di eccellenza nel conseguimento degli obiettivi assegnati;
 2. capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
 3. capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
 4. capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale;
 5. capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
 6. qualità dell'apporto personale specifico;
 7. contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.
- Le decisioni inerenti l'attribuzione del premio per la particolare qualità della prestazione devono essere rese pubbliche. A richiesta del singolo dirigente o delle Organizzazioni sindacali deve essere indicata la motivazione delle decisioni medesime.
- I risultati generali dell'applicazione del presente articolo sono comunicati alle OO.SS. che possono chiedere un incontro al riguardo con le Amministrazioni interessate.

b) Retribuzione dei risultati

- Le restanti risorse di cui all'art. 36, comma 3, lettere *b)* e *c)*, vengono attribuite ai dirigenti sulla base della verifica del grado di realizzazione dei compiti istituzionali, anche rispetto ad obiettivi predeterminati dalla Amministrazione medesima, nel rispetto dei criteri generali definiti in sede di contrattazione decentrata a norma dell'art. 8, comma 1, lettera *f)*, tenendo comunque conto sia del livello di impegno richiesto dal posto di funzione sia della congruità delle risorse assegnate. Tale componente della retribuzione è attribuita al 1° gennaio di ogni anno in relazione all'attività svolta nell'anno precedente. L'erogazione è suddivisa in 13 rate mensili ed è posta a carico del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dell'anno in cui avviene il pagamento.
- L'importo annuo individuale della componente di risultato di cui al presente articolo, comma 1, lettera *a)* e *b)* non può comunque superare il valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita.

B. METODOLOGIA

L'art. 23 del C.C.N.L. prevede, tra l'altro, che le Amministrazioni definiscano sistemi, meccanismi e procedure per la valutazione dei risultati dell'attività dei dirigenti.

In adempimento a quanto sopra il Ministero per le Politiche Agricole (Direzione generale dei SS.GG. e del Personale - Ufficio di statistica) ha già realizzato, dietro specifica richiesta, una metodologia per la valutazione dei risultati dell'attività dei dirigenti basata su dati della Relazione al Conto annuale (metodologia che è stata richiesta in copia da sei Ministeri e dalla Cassa depositi e prestiti).

Scopo dell'attuale metodologia è invece di sintetizzare in un unico documento sia dei dati per l'attribuzione della retribuzione di risultato, sia quelli per il premio per la qualità della prestazione individuale (art. 40 del C.C.N.L.).

Si tratta quindi di una metodologia che deve conseguire un risultato più ampio rispetto a quella precedente, e nello stesso tempo è stata richiesta una ulteriore semplificazione di rilevazione e analisi dei dati che non influisca, comunque, sulla piena validità scientifica del metodo; e consenta, nell'arco di un biennio, di riallacciarla alla forma più analitica di valutazione individuata con la prima metodologia.

Per l'ottenimento di quanto sopra si è:

- Seguito scrupolosamente quanto indicato dalla normativa che prevede che il risultato del lavoro svolto venga preso in considerazione tre volte per lo stesso anno:
 - a) 10 luglio e 31 dicembre per l'attribuzione del premio per la qualità della prestazione individuale a non più del 10 % dei dirigenti in servizio;
 - b) al 1° gennaio di ogni anno in relazione all'attività svolta nell'anno precedente;
- Operando le due valutazioni semestrali è possibile ottenere quella annuale, quale media delle stesse, qualità della prestazione individuale e risultati conseguiti appaiono difatti elementi da considerare sempre uniti; mentre è possibile e giusto poter distinguere una quota di dirigenti (massimo 10% nella fattispecie) che ha conseguito risultati eccellenti (superiori a quelli soddisfacenti);

- Sono state previste, per agevolare la valutazione, due scale, una ordinale, valutazione sintetica comprendente “Eccellente”; “Soddisfacente”; “Insoddisfacente” ed una cardinale, valutazione analitica corrispondente rispettivamente a 81 - 100; 60 - 80 ; < 60;
- I dirigenti rientranti nella categoria di “Eccellente” entreranno in graduatoria, in base al punteggio ricevuto con la valutazione analitica per l'ottenimento del premio per la qualità;
- Per quanto riguarda invece la retribuzione del risultato essa verrà attribuita a tutti i dirigenti che avranno conseguito una valutazione analitica superiore o uguale al 60% (resta pertanto esclusa la categoria di coloro che hanno ottenuto risultati insoddisfacenti, pur considerando le eventuali obiettive difficoltà verificatesi, non sufficienti però a giustificare il basso livello conseguito);
- Ottenuta la valutazione analitica occorre (in conformità a quanto disposto dall'art. 40 del C.C.N.L. 1995 - 97) che:
 - a) sia il premio di qualità, che la retribuzione di risultato siano ponderati in base alle diverse posizioni dirigenziali che nella fattispecie sono state già individuate dall'Amministrazione e presentano i seguenti rapporti ponderali : 2 (per la I fascia); 1,5 (per la II fascia); 1,4 (per la III fascia); 1 (per la IV fascia);
 - b) l'importo annuo individuale della componente di risultato (Premio per l'eccezionalità dei risultati e retribuzione per aver conseguito un risultato soddisfacente) non può comunque superare il valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita.

C. INFORMATIZZAZIONE

La metodologia è stata informatizzata in modo da consentire una più rapida e sicura applicazione (l'apposito dischetto con le relative spiegazioni viene fornito dall'Ufficio di statistica del Ministero).

D. CARATTERISTICHE DELLA NUOVA METODOLOGIA

Le principali caratteristiche riguardano:

- Sintesi in un unico documento sia dei dati per l'attribuzione della retribuzione di risultato, sia quelli per il premio della qualità della prestazione individuale (art. 40 del C.C.N.L. 1995 - 97);
- Perfetta aderenza alla normativa del C.C.N.L. 1995 - 97;
- Maggiore semplicità, come già accennato, rispetto al metodo precedente, pur rispettando la validità scientifica;
- Si è mantenuta la distinzione e la valutazione fra risultati e capacità manageriali, come raccomandato dalla letteratura in materia, impiegando gli stessi coefficienti del 70 e del 30 per cento (ritenuti per il momento opportuni dall'Amministrazione);

- Con il tempo il sistema si presta ad essere integrato con una valutazione maggiormente analitica del lavoro svolto;
- La suddivisione degli obiettivi in: *a) Obiettivi di mantenimento; b) Obiettivi di innovazione e/o di miglioramento*, consente di valutare le potenzialità manageriali sia in “atto” che “potenziali” di ciascun dirigente in perfetta sintonia con la teoria ormai affermata e condivisa universalmente che vuole il dirigente valutato secondo la “Posizione”, la “Produzione” e la “Potenzialità”;
- Infine, l'informatizzazione della metodologia consente rapidità, sicurezza di calcolo, simulazioni, ecc..

MINISTERO PER LE POLITICHE AGRICOLE
DIREZIONE GENERALE DEI SS. GG. E DEL PERSONALE

Ufficio di statistica

SCHEDA DI VALUTAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO
E PREMIO PER LA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
(*)

Anno: _____

Dati anagrafici:

Cognome e nome
del Dirigente: _____

Funzione: _____

Unità Organizzativa: _____

Status: Titolare Reggente Interim

Altri (specificare)

Cognome e nome
del superiore diretto: _____

Funzione: _____

A. COMPITI ISTITUZIONALI (linee di attività permanenti)

N°	DESCRIZIONE
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

C. CAPACITÀ MANAGERIALI

N°	Risorse (anni/uomo)	Peso % (a)	Valutazione I semestre			Valutazione II semestre			Valutazione annuale (d)
			Sintetica	Analitica (b')	Assegnata (c')	Sintetica	Analitica (b'')	Assegnata (c'')	
B1 – CAPACITÀ MANAGERIALI (*)									
1	Capacità nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole.	20			0			0	0
2	Capacità di rispettare e di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione.	15			0			0	0
3	Capacità nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali.	20			0			0	0
4	Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo.	15			0			0	0
5	Qualità dell'apporto personale specifico.	15			0			0	0
6	Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto d'intervento.	15			0			0	0
	Totale	100			0			0	0

$$c' = [(a) \times (b')] / 100$$

$$c'' = [(a) \times (b'')] / 100$$

$$d = [(c') + (c'')] / 2$$

(*) Vedi legenda

D. VALUTAZIONE GLOBALE (*)

SETTORI	I ^ semestre			II ^ semestre			Totale annuale
	Totali Assegnati	Coefficienti correzione	Totale I ^ semestre	Totali Assegnati	Coefficienti correzione	Totale II ^ semestre	
B1							
B2							
B1 + B2	0	70%	0	0	70%	0	0
C		30%	0		30%	0	0
Totale	0	100%	0	0	100%	0	0

(*) Si veda Avvertenza nelle istruzioni.

LEGENDA

Capacità manageriali

1) Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzato favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.

2) Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.

3) Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale.

4) Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.

5) Qualità dell'apporto personale specifico.

6) Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto d'intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

Scale valutazione

	Scala	Valutazione
	Sintetica	Analitica
1	Eccellente	81 - 100
2	Soddisfacente	60 - 80
3	Insoddisfacente	<60

Eccellente (81-100)

La prestazione ha superato costantemente e di gran lunga le attese, i risultati conseguiti hanno contribuito in misura determinante alla realizzazione di obiettivi innovativi e le capacità e i comportamenti hanno espresso in modo spiccato i valori e le priorità dell'Amministrazione.

Soddisfacente (60-80)

La prestazione ha pienamente risposto alle aspettative garantendo il raggiungimento degli obiettivi programmati e le capacità e i comportamenti sono stati espressi in misura adeguata al ruolo.

Insoddisfacente (<60)

La prestazione non ha risposto al minimo delle attese e dei requisiti richiesti dal ruolo e sollecita un sensibile impegno per il miglioramento delle prestazioni future.

SVILUPPO DELLA PRESTAZIONE

Specificare sulla base delle valutazioni espresse, ciò che deve essere migliorato, attraverso quali interventi formativi/gestionali.

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

La scheda è costituita da quattro tabelle riguardanti rispettivamente:

A. - Compiti istituzionali; B. - Valutazione Obiettivi ; C. - Valutazione Capacità manageriali; D. -Valutazione globale.

A. COMPITI ISTITUZIONALI

La tabella elenca le principali linee di attività permanenti relative ai compiti istituzionali.

Es., 1. Partecipazione riunioni nazionali e internazionali per il settore di competenza;
2. Predisposizione di documenti, atti amministrativi, schemi e atti normativi per il settore di competenza;

n.

B. OBIETTIVI

B.1. Obiettivi di mantenimento

Gli obiettivi di mantenimento sono le linee di attività permanenti suddivise per maggiore chiarezza o riportate integralmente.

Es., 1. - Partecipazione riunioni presso organismi nazionali; (°)
1. - Partecipazione riunioni internazionali (U.E. OCSE ecc); (°)
2. - Predisposizione documenti atti amministrativi, schemi e atti normativi per il settore di competenza; (°°)

n' x) -

(°) Nel caso in questione dalla linea di attività 1 dei compiti istituzionali si è ritenuto, data la sua importanza, di farne derivare due obiettivi di mantenimento, che pertanto saranno indicati con 1 a) e 1. b).;

(°°) Nel caso 2 della predisposizione documenti atti normativi ecc si è invece ritenuto di considerare l'intera linea di attività 2. come unico obiettivo di mantenimento, quindi si indicherà semplicemente 2.a).

B.2. Obiettivi di innovazione e/o miglioramento

Gli obiettivi di innovazione e miglioramento riguardano invece l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto; il miglioramento degli standard di efficienza, efficacia, tempestività e qualità dei prodotti e dei servizi di ciascuna linea di attività permanente elencata fra i compiti istituzionali. Da ciascuna linea di attività possono derivare nessuno, uno o più obiettivi di innovazione e miglioramento.

Es., 2.a) - Nuova procedura semplificata per il distirigo degli atti amministrativi ;^(°)

2.b) - Informatizzazione dell'archivio riguardante tutta la documentazione;^(°)

n" x')

Colonna Risorse - Per ciascun obiettivo dovranno essere indicate le risorse umane impiegate, espresse in “anni-uomo”.

Colonna-Peso - Da stabilire da parte di ciascun valutatore in base al personale impiegato, importanza dell'obiettivo, difficoltà incontrate per realizzarlo in rapporto alle risorse disponibili ecc.

Colonne valutazione:

Sintetica - Il valutatore deve indicare se i risultati conseguiti dal dirigente sono da ritenersi: Eccezionali, Soddisfacenti o Insoddisfacenti;

Analitica - Nell'ambito della classe prescelta con la valutazione sintetica il valutatore deve affinare il suo giudizio come segue: per la classe Eccezionale potrà assegnare un punteggio da 81 a 100; per quella Soddisfacente da 60 a 80; per l'insoddisfacente si applicherà un punteggio inferiore a 60;

Assegnata - Si ricava moltiplicando il peso per la valutazione analitica diviso cento.

Annuale - Si ricava sommando le due valutazioni assegnate trimestrali diviso due.

^(°) Per la linea di attività 1 non sono stati previsti obiettivi di innovazione o miglioramento; mentre per quella n° 2 ne sono derivati due che sono stati distinti (2a e 2b) trattandosi di iniziative diverse.

C. CAPACITÀ MANAGERIALI

Sono riportate le capacità espressamente indicate dall'art. 40 del C.N.L 1995-97.

Anche la colonna del peso è già riempita con i pesi direttamente attribuiti, per il momento, dall'Amministrazione.

D. VALUTAZIONE GLOBALE

La valutazione globale (per ciascuno dei periodi considerati) si ottiene sommando i seguenti due elementi:

1. - Totale della valutazione assegnata della tabella B (B. 1. più B.2.) moltiplicato per il coefficiente del 70% considerato attualmente adeguato dall'Amministrazione;
2. - Totale della valutazione assegnata della tabella C moltiplicato per il coefficiente del 30% considerato attualmente adeguato dall'Amministrazione.

AVVERTENZA

Come già ricordato nel paragrafo riguardante la metodologia occorre tener presente che:

- sia il premio di qualità che la retribuzione di risultato siano ponderati in base alle diverse posizioni dirigenziali che nella fattispecie sono state individuate dall'Amministrazione e presentano i seguenti rapporti ponderali 2 (per la prima fascia); 1,8 (per la seconda fascia); 1,4 (per la terza fascia), 1 (per la quarta fascia);
- l'importo annuo individuale della componente di risultato (premio per l'eccezionalità dei risultati e retribuzione per avere conseguito un risultato soddisfacente) non può comunque superare il valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita.