



## La valutazione della performance dei dirigenti. Revisione del sistema di valutazione.

Approvato con deliberazione Amministratore Unico n. ~~24~~ del ~~3~~/~~09~~/2018

### Premesse

Con deliberazione n. 13 dell'Amministratore unico, il 6 maggio 2015 venivano approvati gli "indirizzi per la valutazione della performance organizzativa e delle prestazioni delle risorse umane di ASP Città di Bologna" che comprendono:

- Linee guida per la gestione delle risorse umane
- Linee guida per l'implementazione del Piano della performance
- Linee guida per la valutazione della performance dei dirigenti.

Con successiva deliberazione n. 15/2015 dell'Amministratore unico veniva quindi approvato il "regolamento di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance" quale parte integrante del "regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi".

L'insieme di tali documenti definisce il sistema di Valutazione dei dirigenti.

Infine con deliberazione dell'amministratore unico n. 2 del 13 gennaio 2016 veniva affidato l'incarico di membro esterno dell'Organo indipendente di valutazione di ASP Città di Bologna (di seguito OIV).

Pertanto la definizione, assegnazione, valutazione degli obiettivi dirigenziali relativi agli anni 2016 e 2017 sono stati gestiti con il supporto metodologico dell'OIV.

### Valutazioni

La deliberazione n. 13/2015 stabiliva che “in via sperimentale appare opportuno avviare un percorso di valutazione dei dirigenti dell’ASP (...) articolato su due livelli (...). Per l’erogazione degli incentivi vengono ipotizzate le seguenti tre dimensioni: la performance organizzativa; i risultati raggiunti; comportamento organizzativo.”

L’applicazione di tali dimensioni è stata attuata sia per gli obiettivi 2016 sia per gli obiettivi 2017, con il supporto metodologico dell’OIV, ed ha evidenziato alcuni limiti e margini di miglioramento.

Pertanto, a due anni dalla applicazione dell’attuale sistema di definizione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti emerge la necessità di modificare alcuni elementi di valutazione con la duplice finalità di:

- far diventare il sistema coerente con il processo di pianificazione e rendicontazione di ASP Città di Bologna, per come si è caratterizzato nei primi anni di vita dell’Azienda,
- rendere maggiormente oggettiva la misurazione e la conseguente valutazione a consuntivo,
- adeguare il sistema alle norme vigenti.

Di seguito si riportano le valutazioni alla base della modifica.

- Ciascuna dimensione della valutazione viene graduata, mediante l’attribuzione di un peso percentuale, per consentire un adeguamento del sistema di valutazione a differenti posizioni dirigenziali. Infatti nell’attuale modello organizzativo coesistono responsabilità dirigenziali di area e di servizio e questo ha reso talvolta problematica l’attuazione di uno strumento di valutazione “rigido”.
- Risultati attesi. In coerenza con l’intero sistema di gestione della performance è necessario esplicitare, ove possibile, il risultato atteso per ciascun elemento che compone la performance del dirigente. Ciò rende la misurazione e valutazione a consuntivo più agevole ed oggettiva.
- La performance organizzativa. Si ritiene utile esplicitare in via preventiva in cosa consiste il contributo individuale che ogni dirigente deve apportare alla performance di tutta l’ASP. Per ciascun anno la performance organizzativa viene articolata in più risultati, comuni a tutti i dirigenti ma con un peso che viene definito per ciascun dirigente, commisurato al suo coinvolgimento nel produrre quel risultato.
- I risultati raggiunti. Vengono ridefiniti “Obiettivi strategici” per coerenza con la terminologia utilizzata nel processo di pianificazione e per renderne esplicito il valore che questi producono in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.  
Nell’attuale sistema è prevista una valutazione complessiva dell’attuazione degli obiettivi assegnati. Nel quadro di un più generale orientamento aziendale ad una gestione per obiettivi, che caratterizza la valutazione dei dipendenti del comparto, si ritiene di esplicitare tutti gli obiettivi assegnati al dirigente, il peso di ciascuno di essi, i risultati attesi. La valutazione a consuntivo risulta dalla somma del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo, definita con il supporto dell’OIV anche avvalendosi del sistema di monitoraggio interno.

## La valutazione della performance dei dirigenti. Revisione del sistema di valutazione

---

Sempre in coerenza con un orientamento della gestione ad un lavoro per obiettivi, il peso di questo elemento di valutazione è aumentato dal 35 al 40%.

- La performance individuale sostituisce il “Comportamento organizzativo”, facendo maggiormente riferimento alla componente della valutazione più pertinente il singolo dirigente in relazione all’organizzazione. Si conferma un peso del 30% di tale dimensione. I fattori di cui compone sono stati ridefiniti per renderli coerenti con il modello organizzativo. Si confermano gli item: problem solving; leadership; organizzazione delle risorse umane. Mentre l’item “capacità di lavorare in squadra (team building)” viene riformulato in “team working”. Inoltre gli item “Capacità di integrazione nei servizi” e “Differenziazione” vengono sostituiti con “Ottica di processo” e “Apporto personale”. Inoltre la valutazione di ciascuno dei sei item passa da una scala 0-4 ad una scala 1-5.

### Modifiche al sistema di valutazione della Performance dei dirigenti

In base a quanto sopra espresso il nuovo sistema di valutazione dei dirigenti di ASP Città di Bologna è costituito dai seguenti elementi.

La performance di un dirigente si compone di tre dimensioni:

- A. Obiettivi strategici, che costituiscono il 40% della retribuzione di risultato
- B. Performance organizzativa, che costituisce il 30% della retribuzione di risultato
- C. Performance individuale, che costituisce il 30% della retribuzione di risultato

Ciascuna dimensione di valutazione è caratterizzata dai seguenti elementi.

- A. **Obiettivi strategici:** sono gli obiettivi annuali assegnati a ciascuna posizione dirigenziale e che producono risultati misurabili. Sono contenuti nel Piano degli obiettivi che fa parte del Piano della performance (vedi art. 2 Regolamento di disciplina della valutazione, integrità e trasparenza della performance, citato in premessa). A ciascun obiettivo strategico viene attribuito un peso percentuale in funzione della rilevanza per la performance individuale del dirigente. La somma di tali pesi deve risultare pari a 40%. Sempre con riferimento al Piano degli obiettivi, per ciascun obiettivo strategico viene riportato l’indicatore di risultato (più raramente due indicatori). L’indicatore di risultato può essere costituito da un numero assoluto o relativo, da una data, oppure da una variabile di tipo on-off. Per ciascun indicatore è definito il valore atteso a consuntivo e che viene misurato a chiusura dell’esercizio ed è il riferimento per la valutazione (% di raggiungimento dell’obiettivo). Il risultato di performance è il peso dell’obiettivo

riproporzionato in base alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il risultato di performance determina la quota di premio corrispondente a ciascun obiettivo.

- B. **Performance organizzativa:** consiste nel contributo individuale che ogni dirigente apporta alla performance di tutta l'ASP. Per ciascun esercizio i diversi fattori che compongono la performance organizzativa vengono definiti dal Direttore Generale. Sono i medesimi per tutti i dirigenti, ma con differente attribuzione di peso, in funzione del ruolo del dirigente. La somma dei pesi deve risultare pari a 30%. Per ciascun fattore della performance organizzativa vengono definiti: indicatori e risultati attesi, a preventivo, risultato ottenuto e percentuale di raggiungimento obiettivo, a consuntivo. Come per gli obiettivi strategici questi determinano il risultato di performance per ciascun fattore di performance organizzativa e la conseguente quota di retribuzione di risultato (vedi paragrafo precedente).
- C. **Comportamento organizzativo:** modalità di comportamento all'interno dell'organizzazione. Si compone di:
- Problem solving
  - Leadership
  - Ottica di processo
  - Team working
  - Apporto personale
  - Organizzazione delle risorse umane

Per *problem solving* si intende la capacità di soluzione dei problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di emergenza, garantendo il rispetto delle norme di legge e dei regolamenti (di cui il dirigente deve avere conoscenza e padronanza); per *capacità di integrazione nei servizi* si intende la capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo o favorendo la collaborazione con altri servizi ed uffici; per *Leadership* si intende la capacità di guidare, motivare, dialogare con i propri collaboratori, favorendo un clima positivo dei collaboratori nei confronti dell'Azienda, attraverso una guida orientata ai risultati e al dialogo costruttivo orientato alla motivazione e alla produttività; per capacità di lavorare in squadra (*team working*) si fa riferimento alla capacità del dirigente di lavorare in squadra, promuovendo incontri di programmazione, di verifica periodica, di orientamento al risultato di gruppo; per apporto personale si intende la capacità di incidere sulla vita aziendale attraverso l'impegno costante e continuativo, la risposta tempestiva, la collaborazione con la direzione e con l'Amministratore unico; per organizzazione delle risorse umane si fa riferimento alla capacità di organizzare i propri collaboratori per una gestione ottimale del tempo lavoro, in un clima sereno e sempre orientamento. Alla performance individuale viene attribuito un peso pari al 30% della retribuzione di risultato.

In modo analogo alle due precedenti dimensioni di valutazione, per ciascuno di questi viene definito un peso, in relazione alle peculiarità del ruolo assegnato a dirigente. La somma dei pesi attribuiti deve risultare pari a 30%. La valutazione viene espressa attraverso un punteggio che varia da 1 a 5. Il valore 1 equivale a prestazione insufficiente/scarsa; 2 a prestazione sufficiente; 3 a prestazione discreta; 4 prestazione buona; 5 prestazione ottima. Per

questa dimensione di valutazione non sono definiti risultati attesi. La valutazione a consuntivo costituisce il risultato ottenuto e determina la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo (è il rapporto percentuale tra il valore ottenuto ed il massimo ottenibile).

Risultato di performance e retribuzione di risultato sono definiti di conseguenza con le medesime modalità dei due precedenti.

### **Fac-simile di Scheda obiettivo del dirigente**

Quanto riportato sopra viene trasferito in uno schema che evidenzia il carattere numerico della valutazione ad il collegamento diretto con la retribuzione di risultato.

A titolo esemplificativo si riporta un fac-simile, la cui applicazione non è vincolante per una corretta valutazione del dirigente, potendo subire modifiche legate ad una migliore lettura dei diversi elementi che compongono la valutazione. Tale fac-simile riporta, inoltre, una compilazione-tipo per consentire di comprendere il legame tra i diversi dati.

### **Competenze circa la Valutazione**

Si riporta quanto definito, in merito, dal "regolamento di disciplina della valutazione, integrità e trasparenza della performance" citato in premessa.

La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi ai dirigenti è effettuata dal Direttore Generale attraverso l'OIV (art. 6, co. 3).

La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi al Direttore Generale è effettuata dall'Amministratore unico su proposta dell'OIV (art. 6, co. 4).

L'Organo di valutazione indipendente (OIV) collabora con il Direttore Generale nella valutazione dei dirigenti e nell'attribuzione dei premi. Elabora la proposta vincolante di valutazione della performance individuale e di attribuzione dei premi al Direttore Generale da sottoporre all'Amministratore Unico (art. 10, co. 1, lett d, e).

**la Direttrice Generale  
Elisabetta Scoccati**

