



ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l'ABITARE
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema premiante
Area Dirigenziale

2024

Indice

| | | |
|----------|---|---------------|
| 1 | Introduzione | - 3 - |
| 2 | Determinazione e criteri di riparto delle risorse destinate alla <i>performance</i> per la dirigenza | - 4 - |
| 2.1 | Le quota destinata all'obiettivo di riduzione dei tempi medi di pagamento | - 6 - |
| 2.2 | Performance organizzativa | - 8 - |
| 2.3 | Performance individuale | - 9 - |
| 2.4 | Importo massimo erogabile dell'indennità di risultato | - 10 - |
| 3 | Determinazione e criteri di riparto della performance destinata al Direttore dell'Agenzia..... | - 10 - |
| 3.1 | Le quota destinata all'obiettivo di riduzione dei tempi medi di pagamento | - 10 - |
| 3.2 | Performance organizzativa | - 11 - |
| 3.3 | Performance individuale | - 11 - |

1 Introduzione

Con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 32 del 12 marzo 2024 sono stati approvati i nuovi criteri generali per la misurazione e valutazione della *performance* e le schede di valutazione. Obiettivo del presente documento è completare il sistema di misurazione e valutazione, definendo l'insieme di metodi e regole che collegano i criteri generali all'erogazione della retribuzione di risultato, tenendo conto di quanto prescritto dal Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) relativo al personale dirigente dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2019 – 2021, sottoscritto il 16 luglio 2024 e dall'atto di indirizzo adottato dall'Amministratore giusta deliberazione n. 141 del 16/07/2024.

2 Determinazione e criteri di riparto delle risorse destinate alla performance per la dirigenza

L'articolo 57 del CCNL relativo al personale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2016-2018 (confermato dal CCNL per il triennio 2019-2021) stabilisce che: *“gli enti costituiscono annualmente un Fondo destinato alla retribuzione di posizione ed alla retribuzione di risultato delle posizioni dirigenziali previste nelle rispettive strutture organizzative, entro i limiti finanziari previsti dalla vigente normativa in materia”*.

Se l'erogazione dell'indennità di posizione è legata al grado di complessità e responsabilità dei servizi e degli uffici affidati al dirigente, l'erogazione dell'indennità di risultato dipende dalla valutazione conseguita del dirigente secondo i criteri generali del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato dall'Agenzia.

Per tale ragione, obiettivo del presente capitolo è quello di definire le modalità di calcolo dell'indennità di risultato erogabile ai dirigenti in funzione dei risultati conseguiti in termini di *performance*.

Si premette che nell'anno 2024 sono in servizio n. 2 dirigenti, di cui 1 a tempo determinato.

A tal riguardo il comma 7 dell'art. 23 del vigente CCNL, titolato: “Differenziazione e variabilità della retribuzione di risultato” recita che: “Le disposizioni di cui ai commi 2, 3 e 4 non si applicano ai dirigenti se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a 5. In ogni caso deve essere garantita l'attribuzione selettiva delle risorse destinate a retribuzione di risultato.”.

Inoltre il comma 4 dell'art. 35 del vigente CCNL, titolato: “Contrattazione integrativa: materia” dispone che: “Negli enti con meno di tre dirigenti in servizio, le materie indicate nel comma 1 sono oggetto di confronto, ai sensi dell'art. 34 (Confronto), salvo che non trovi applicazione la disciplina dell'art. 46 del CCNL del 17.12.2020 sulla trattativa integrativa di livello territoriale.”.

Infine con atto di indirizzo dell'Amministratore Unico n. 141 del 16/07/2024, per quanto di interesse, sono state impartite le seguenti direttive:

- riconoscere a ciascuna posizione dirigenziale (Area Amministrativa, Area Tecnica e Area Patrimonio), in ragione delle relative responsabilità che vengono ritenute di uguale pesatura, l'attribuzione della medesima indennità di retribuzione di posizione, quantificata in euro 41.002,00 annuo e al netto di eventuali incrementi contrattuali;
- riconoscere, in favore dei dirigenti in servizio, la retribuzione di risultato in misura non superiore all'importo della retribuzione di posizione, fatte salve specifiche disposizioni di legge;

- riconoscere la liquidazione della retribuzione di risultato solo se il servizio prestato nell'anno solare è stato superiore a tre mesi;
- riconoscere, per lo svolgimento di incarichi con cui è affidata la copertura di altra posizione dirigenziale temporaneamente priva di titolare, a titolo di retribuzione di risultato, limitatamente al periodo di sostituzione, l'importo del 30% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale su cui è affidato l'incarico.

Per quanto attiene l'indennità di risultato, il primo passo è individuare la quota teorica complessiva, cioè, l'importo massimo erogabile in funzione delle risorse previste nel Fondo. A tal proposito, l'articolo 57 del previgente CCNL al comma 3 specifica che: *“...alla retribuzione di risultato è destinato non meno del 15% delle stesse [risorse]. Eventuali risorse finalizzate a retribuzione di posizione che, in un determinato anno, non sia stato possibile utilizzare integralmente per tale finalità, incrementano, per il medesimo anno, le risorse destinate a retribuzione di risultato. Qualora l'integrale destinazione delle risorse in un determinato anno non sia stata oggettivamente possibile, gli importi residui incrementano una tantum le risorse destinate a retribuzione di risultato del Fondo dell'anno successivo”*.

Ne consegue che, in sede di confronto sindacale, è stabilita la percentuale o la quota di fondo da destinare all'indennità di risultato. Ad essa si aggiungono, le eventuali economie rinvenienti dalla non completa erogazione dell'indennità di posizione ed eventuali ulteriori economie rinvenienti dall'oggettiva impossibilità di aver erogato parte dell'indennità di risultato dell'anno precedente. Le tre componenti sono erogabili solo se inserite nella Certificazione asseverata dal Collegio dei revisori dei conti.

Il passaggio successivo è determinare la quota teorica pro-capite da destinare al risultato, cioè alla *performance* del singolo dirigente.

Il criterio adottato è quello temporale, vale a dire, che per ottenere tale valore è necessario suddividere la quota teorica complessiva per il numero di mesi di presenza in servizio di tutti i dirigenti. Il valore ottenuto esprime l'indennità di risultato mensile pro-capite che moltiplicato per il numero di mesi di servizio di ogni dirigente, determina la quota di risultato massimo erogabile pro-capite.

Nel caso di incarichi ad *interim*, per stabilire correttamente la quota pro-capite, è necessario sottrarre l'importo del o degli *interim* dalla quota teorica complessiva dell'indennità di risultato prima di procedere alla divisione per il numero complessivo di mesi in servizio di tutti i dirigenti; ricavare, così, la quota mensile pro-capite, moltiplicare quest'ultima per i mesi di servizio di ogni dirigente; infine, aggiungere l'importo dell'*interim* a quei dirigenti con incarico.

BOX 1: esempio di determinazione della quota teorica pro-capite di indennità di risultato ei dirigenti

Le risorse (Fondo) destinate alla retribuzione di indennità di posizione e risultato dei dirigenti è pari a € 180.000,00. Esso è quantificato in base alle risorse storiche e in base al modello organizzativo che prevede la presenza di tre dirigenti in servizio.

In fase di contrattazione integrativa, si stabilisce che all'indennità di posizione siano destinati € 120.000,00 (€ 40.000,00 annui per ogni dirigente), mentre al risultato € 60.000,00 pari al 33% del totale delle risorse.

Ad inizio anno, tuttavia, risultano in servizio due dirigenti (12 mesi di servizio ciascuno). Il terzo dirigente è assunto nel mese di settembre (4 mesi di servizio). Nel frattempo, è assegnato l'incarico *ad interim* ad un dei due dirigenti per il quale lo stesso è retribuito (a valere sull'indennità di risultato) con un valore pari al 30% dell'indennità di posizione.

Ne consegue che l'indennità di posizione complessivamente erogata è pari a € 93.333,33 (€ 80.000,00 dovuta ai due dirigenti in servizio per tutto l'anno ed €13.333,33 al dirigente assunto a settembre) da cui derivano economie per € 26.666,67. Non risultano certificate economie di fondo rinvenienti dall'anno precedente.

L'indennità teorica complessiva da destinare al risultato è, dunque, pari a € 60.000,00 più € 26.666,67 per un totale di € 86.666,66. A tale importo va sottratto il valore dell'*interim* pari a € 8.000,00 (€ 40.000,00 moltiplicato il 30% per otto mesi). La differenza (€ 78.666,67) va suddiviso per i mesi di servizio complessivi prestati dai dirigente pari a 28 (12+12+4) da cui deriva un importo teorico mensile pro-capite di € 2.809,52. Tale valore va moltiplicato per i mesi di servizio prestati da ogni dirigente. Al solo dirigente con l'*interim*, va aggiunto il valore dell'*interim*. Da ciò consegue che l'indennità di risultato teorica pro-capite è pari a € 41.714,29 per il dirigenti con l'*interim*, € 33.714,29 per il dirigente che ha prestato servizio per l'intero anno ed € 11.238,09 per il dirigente assunto a settembre.

Tale quota è poi rapportata ai risultati conseguiti in termini di performance.

A tal proposito, sono tre i parametri da tenere in considerazione la cui sommatoria definisce il parametro unico di riferimento che funge da moltiplicatore per la quantificazione della retribuzione di risultato:

- a. Tempi medi di ritardo dei pagamenti;
- b. Performance organizzativa;
- c. Performance individuale.

2.1 Le quota destinata all'obiettivo di riduzione dei tempi medi di pagamento

Con la circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, prot. 2449, il MEF ha fornito chiarimenti in merito all'applicazione dell'articolo 4-bis del DL 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41 recante "disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni" che recita: "Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento".

Coerentemente con tale disposizione normativa, nel PIAO – adottato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 67 del 24/04/2024 – è stato inserito l'obiettivo strategico 0.1, finalizzato a garantire la salute finanziaria dell'ente ed è stato inoltre definito – con delibera dell'Amministratore Unico n. 122 del 27/06/2024 – l'adozione di un protocollo aziendale in cui è rappresentata la successione delle operazioni del processo elaborativo di liquidazione e pagamento in cui sono stati individuati attori e tempi.

Inoltre, al fine di adeguare il sistema della performance a quanto prescritto dal sopramenzionato DL, con il presente documento è stabilita nella misura del 30% la percentuale di retribuzione di risultato dei dirigenti legata all'indicatore di riduzione dei tempi medi di pagamento.

La base di calcolo adottata è l'insieme dei pagamenti relativi alle fatture ricevute dall'Agenzia nell'arco temporale di un anno solare, osservato a tre mesi dalla chiusura del periodo di fatturazione. La misurazione dei target 2024, cioè, è effettuata in base all'indicatore relativo ai tempi di ritardo delle fatture ricevute dall'ente nel 2024, calcolato sulla base dei dati osservati al 31 marzo 2025.

L'indicatore, infine, deve essere elaborato su un volume di pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024, e almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025.

L'indicatore è calcolato per dirigente, vale a dire, che nel suo computo entrano in gioco le fatture e i relativi pagamenti di tutte le Aree e gli uffici associati al singolo dirigente. Ne consegue che, nel caso di incarichi *ad interim*, qualora l'obiettivo calcolato indistintamente sulle fatture dell'Area principale e di quella a interim, risulti raggiunto, non sarà necessario dettagliare il risultato per singola Area gestita. Di contro, qualora l'obiettivo non risulti raggiunto a livello di "dirigente", l'indicatore sarà calcolato sulla base delle fatture e dei relativi pagamenti afferenti alla singola Area. Infatti, potrebbe capitare che un risultato non positivo a livello di "dirigente" sia la somma di risultati positivi e negativi ottenuti per singola Area attribuita allo stesso dirigente. In tal caso, si procederà con l'erogazione della quota di indennità di risultato associata alla singola area per la quale risulta raggiunto il target.

BOX 2: esempio di calcolo dell'indicatore di ritardo dei pagamenti per un dirigente con incarico *ad interim*

L'indennità di risultato teorica spettante al dirigente A è pari a € 41.714,29 di cui 8.000,00 per l'incarico *ad interim*. Il 30% dell'indennità è associata al raggiungimento di un tempo medio di ritardo dei pagamenti (TMRP) pari a zero calcolato sulle fatture ricevute nell'anno e su un ammontare pari all'80% di quello complessivamente dovuto.

Ipotesi A

Il TMRP calcolato sull'80% del valore delle fatture ricevute nell'anno e relative sia all'Area principale che a quella gestita *ad interim* è inferiore a zero. In questo caso non è necessario calcolare il TMRP relativo alle fatture divise per singola Area gestita. Il dirigente ha diritto all'intera indennità di risultato pari al 30% di € 41.714,29 equivalente a € 12.514,29.

Ipotesi B

Il TMRP calcolato sull'80% del valore delle fatture ricevute nell'anno e relative sia all'Area principale che a quella gestita *ad interim* è superiore a zero. In questo caso, si procede con il calcolo del TMRP relativo alle fatture divise per singola Area gestita. In dettaglio, il TMRP relativo alle fatture dell'Area principale è inferiore a zero, mentre quello dell'Area *ad interim* è superiore a zero. Il dirigente ha diritto alla sola indennità di risultato relativa all'Area principale pari al 30% di € 33.714,29 equivalente a € 10.114,29.

Ipotesi C

Il TMRP calcolato sull'80% del valore delle fatture ricevute nell'anno e relative sia all'Area principale che a quella gestita *ad interim* è superiore a zero. In questo caso, si procede con il calcolo del TMRP relativo alle fatture divise per singola Area gestita. In dettaglio, il TMRP relativo alle fatture dell'Area principale è superiore a zero, mentre quello dell'Area *ad interim* è minore di zero. Il dirigente ha diritto alla sola indennità di risultato relativa all'Area *ad interim* pari al 30% di € 8.000,00 equivalente a € 2.400,00.

Ipotesi D

Il TMRP calcolato sull'80% del valore delle fatture ricevute nell'anno e relative sia all'Area principale che a quella gestita *ad interim* è superiore a zero. In questo caso, si procede con il calcolo del TMRP relativo alle fatture divise per singola Area gestita. Emerge che sia il TMRP relativo alle fatture dell'Area principale che quello dell'Area *ad interim* è superiore a zero. Il dirigente non ha diritto all'indennità di risultato legata all'obiettivo di riduzione dei tempi medi di ritardo dei pagamenti.

2.2 Performance organizzativa

La performance organizzativa è valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Al fine di semplificare il più possibile il procedimento di misurazione e valutazione, si è deciso di valutare la performance organizzativa solo a livello di ente-

Alla performance organizzativa è destinato il 40% dell'indennità di risultato teorica di ogni dirigente. L'erogazione della quota associata alla performance organizzativa è determinata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (ROS) secondo quanto previsto dalla tabella 1.

Tabella 1. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici

| Percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici (ROS) | Quota associata alla performance organizzativa da poter erogare | Giudizio |
|--|---|---------------|
| ROS ≥ 90% | 100% | Ottimo |
| 75 ≤ ROS < 90% | 90% | Buono |
| 60 ≤ ROS < 75% | 75% | Sufficiente |
| ROS < 60% | 0% | Insufficiente |

2.3 Performance individuale

La quota teorica destinata alla remunerazione della performance individuale è pari al 30% dell'indennità di risultato di ogni dirigente. L'erogazione della quota associata alla performance individuale è determinata sulla base del punteggio ottenuto in sede di valutazione individuale sulla base dei criteri generali stabiliti al paragrafo 5.2 del SMVP approvati con Delibera dell'AU 32/2024 come indicato nella tabella 2.

Tabella 2. Le risorse erogabili in funzione dalla valutazione individuale

| Valutazione individuale (VI) | Quota associata alla performance individuale destinata alla totalità dei dipendenti da poter erogare | Giudizio |
|------------------------------|--|---------------|
| VI ≥ 90% | 100% | Ottimo |
| 75 ≤ VI < 90% | 90% | Buono |
| 60 ≤ VI < 75% | 75% | Sufficiente |
| VI < 60% | 0% | Insufficiente |

BOX 3: esempio di ripartizione dell'indennità di risultato dei dirigenti nei tre parametri oggetto di valutazione

Nell'esempio riportato nella box 1, per i tre dirigenti è stata stabilita l'indennità di risultato pro-capite pari rispettivamente a:

- dirigente A: € 41.714,29 di cui 8.000,00 per l'interim;
- dirigente B: € 33.714,29;
- dirigente C: € 11.238,09.

Nella tabella seguente l'indennità di risultato teorica è ripartita nelle 3 componenti: indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti; performance organizzativa e performance individuale.

| | TMRP | Performance org. | Performance ind. | Totale |
|-----------------------|-------------|------------------|------------------|-------------|
| Dirigente A | € 10.114,29 | € 13.485,72 | € 10.114,29 | € 33.714,29 |
| Dirigente A (interim) | € 2.400,00 | € 3.200,00 | € 2.400,00 | € 8.000,00 |
| Dirigente B | € 10.114,29 | € 13.485,72 | € 10.114,29 | € 33.714,29 |
| Dirigente C | € 3.371,43 | € 4.495,24 | € 3.371,43 | € 11.238,09 |
| Totale | € 26.000,00 | € 34.666,67 | € 26.000,00 | € 86.666,67 |

Si ipotizzi che i tre dirigenti abbiano ottenuto ognuno un TMRP inferiore a zero; un ROS pari all'85% e una VI pari rispettivamente a 92; 88 (area ad interim); 97; 85.

Ne consegue che al Dirigente A spetta, un'indennità di risultato di € 39.805,73 data, per l'Area principale, dal 100% della quota legato al TMRP; dal 90% della quota legata alla performance organizzativa e dal 100% della quota legata alla performance individuale; a valore sull'Area ad interim, invece, spetta un'indennità di risultato data dal 100% della quota legato al TMRP; dal 90% della quota legata alla performance organizzativa e dal 90% della quota legata alla performance individuale.

Al Dirigente B spetta un'indennità di risultato di € 32.365,73 data, per l'Area principale, dal 100% della quota legato al TMRP; dal 90% della quota legata alla performance organizzativa e dal 100% della quota legata alla performance individuale;

Al Dirigente C spetta un'indennità di risultato di € € 10.451,43 data, per l'Area principale, dal 100% della quota legato al TMRP; dal 90% della quota legata alla performance organizzativa e dal 90% della quota legata alla performance individuale.

2.4 *Importo massimo erogabile dell'indennità di risultato*

Qualora l'indennità di risultato erogabile ad ogni dirigente risulti superiore all'importo dell'indennità di posizione annua (€ 41.002,00 al netto di eventuali incrementi contrattuali) la stessa è decurtata nel limite dell'importo dell'indennità di posizione. Il limite è superabile nel caso sia espressamente previsto dalla norma. Rientrano tra le eccezioni a titolo esemplificativo e non esaustivo, la quota di indennità per lo svolgimento di incarichi ad interim, gli incentivi tecnici; i compensi legati all'Avvocatura interna. Infine, il limite è incrementato degli importi etero-finanziati derivanti da sponsorizzazioni o da quota parte di incarichi aggiuntivi svolti dai dirigenti per altri enti.

3 *Determinazione e criteri di riparto della performance destinata al Direttore dell'Agenzia*

Il rapporto di lavoro del Direttore dell'Agenzia è regolato dal contratto individuale di lavoro – approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 62 del 20/04/2024 - che ha definito, secondo le disposizioni del CCNL Area Funzioni Locali vigente pro tempore, sia la determinazione che i criteri di riparto della performance.

Si applica al Direttore la disciplina riportata nel SMVP, approvato con delibera dell'Amministratore Unico n.32/2024 e, in via residuale e per quanto compatibile, la disciplina vigente per i Dirigenti quale, ad esempio, il limite della retribuzione di risultato in misura non superiore all'importo della retribuzione di posizione, fatte salve specifiche disposizioni di legge, di cui al precedente 2.4.

A tal proposito, sono tre i parametri da tenere in considerazione la cui sommatoria definisce il parametro unico di riferimento che funge da moltiplicatore per la quantificazione della retribuzione di risultato:

- a. Tempi medi di ritardo dei pagamenti;
- b. Performance organizzativa;
- c. Performance individuale.

3.1 *Le quota destinata all'obiettivo di riduzione dei tempi medi di pagamento*

Richiamato quanto previsto al paragrafo 2.1, considerato che il Direttore è il responsabile dell'Ufficio Legale/Avvocatura e procede, per quanto di competenza, alla liquidazione delle relative fatture, al Direttore è applicabile la medesima disciplina dei Dirigenti.

3.2 Performance organizzativa

Richiamato quanto previsto al paragrafo 2.2, la performance organizzativa è valutata in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Alla performance organizzativa è destinato il 40% dell'indennità di risultato contrattualmente definita. L'erogazione della quota associata alla performance organizzativa è determinata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (ROS) secondo quanto previsto dalla tabella 3:

Tabella 3. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici

| Percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici (ROS) | Quota associata alla performance organizzativa da poter erogare | Giudizio |
|--|---|---------------|
| $ROS \geq 90\%$ | 100% | Ottimo |
| $75 \leq ROS < 90\%$ | 90% | Buono |
| $60 \leq ROS < 75\%$ | 75% | Sufficiente |
| $ROS < 60\%$ | 0% | Insufficiente |

3.3 Performance individuale

Richiamato quanto previsto al paragrafo 2.3, la quota teorica destinata alla remunerazione della performance individuale è pari al 30% dell'indennità di risultato contrattualmente definita. L'erogazione della quota associata alla performance individuale è determinata sulla base del punteggio ottenuto in sede di valutazione individuale sulla base dei criteri generali stabiliti al paragrafo 5.2 del SMVP approvati con Delibera dell'AU 32/2024 come indicato nella tabella 4:

Tabella 4. Le risorse erogabili in funzione dalla valutazione individuale

| Valutazione individuale (VI) | Quota associata alla performance individuale destinata alla totalità dei dipendenti da poter erogare | Giudizio |
|------------------------------|--|---------------|
| $VI \geq 90\%$ | 100% | Ottimo |
| $75 \leq VI < 90\%$ | 90% | Buono |
| $60 \leq VI < 75\%$ | 75% | Sufficiente |
| $VI < 60\%$ | 0% | Insufficiente |