

Misurazione e valutazione della performance

(art. 7 del decreto legislativo 150/2009)

Appendice del regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi

1. Premessa

L'articolo 7 del d.lgs. 150/2009 (come modificato dal d.lgs. 74/2017) prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- a) dagli organismi indipendenti di valutazione, o dai nuclei di valutazione;
- b) dai dirigenti;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali, in rapporto alla qualità dei servizi resi.

A norma dell'art. 4 del medesimo d.lgs. 150/2009 (come modificato dal d.lgs. 74/2017), il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale e utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il ciclo di gestione della performance delineato dal legislatore impone la definizione di obiettivi:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli organismi di valutazione verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnalano la necessità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione.

2. Misurazione e valutazione della performance

2.1 Performance organizzativa

Per misurare la performance organizzativa l'amministrazione applica la gestione per obiettivi.

Su proposta del segretario, all'inizio dell'esercizio, la giunta comunale approva il **Piano della performance che reca il Piano degli obiettivi**, ad integrazione del Piano esecutivo di gestione di cui all'art. 169 del TUEL.

Il Piano della performance, a norma dell'art. 2 del DPR 24/6/2022 n. 81 e dell'art. 6 del DM 30/6/2022 n. 132, **può essere formulato ed approvato come sottosezione del Piano integrato di attività ed organizzazione**.

Gli obiettivi programmati nel Piano della performance, oggettivi e misurabili, sono assegnati a ciascuna ripartizione organizzativa dell'ente ed all'ufficio di segretario comunale.

A fine anno il nucleo di valutazione (o struttura analoga, monocratica o collegiale) provvede a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi di competenza dei responsabili d'area.

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati al segretario è attestato dal sindaco, di concerto con la giunta.

La percentuale di realizzazione degli obiettivi di ciascuna area misura la performance organizzativa dell'ufficio. Mentre la sommatoria delle percentuali delle aree e dell'ufficio di segretario misura la performance dell'intera struttura organizzativa.

2.2 Performance individuale dei responsabili e del segretario

La gestione per obiettivi consente di "misurare" l'operato del personale con responsabilità gestionali (dirigenti e incaricati di elevata qualificazione).

Per ciascun obiettivo è previsto un valore, il peso, che misura il grado di priorità dell'obiettivo stesso assegnato dall'amministrazione.

La sommatoria dei pesi di ciascuna scheda è pari a 100.

Il Responsabile che realizzi pienamente tutti gli obiettivi assegnati otterrà il 100% della retribuzione di risultato predeterminata. Il Responsabile che realizzi solo parzialmente gli obiettivi riceverà una retribuzione di risultato proporzionata al valore di realizzazione.

Il Responsabile non ottiene alcuna retribuzione di risultato al verificarsi di una delle ipotesi seguenti: qualora il valore degli obiettivi realizzati sia inferiore o uguale al 50% di quanto programmato; se, nel corso dell'esercizio, il Responsabile sia stato destinatario di provvedimenti disciplinari; laddove, la Responsabilità dell'area, dell'ufficio o del servizio, abbia avuto una durata inferiore a tre mesi.

In ragione della realizzazione o meno degli obiettivi assegnati, il nucleo di valutazione giudica la prestazione dei responsabili d'area, mentre il sindaco, di concerto con la giunta, valuta il segretario comunale.

Al segretario si applicano le medesime disposizioni, di cui sopra, valide per i Responsabili.

A norma dell'art. 9 del decreto legislativo 150/2009, misurazione e valutazione della performance di dirigenti e funzionari, incaricati di elevata qualificazione, sono collegate:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La gestione per obiettivi permette di disporre di indicatori di performance e di obiettivi individuali (art. 9, lett. a) e b) del d.lgs. 150/2009).

Al fine di applicare anche i parametri di cui alle lett. c) e d) dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è possibile inserire nelle schede di programmazione di ciascun responsabile, un **Indice di capacità gestionale**.

L'Indice è quantificato sulla base dei criteri riportati nella successiva **TABELLA A**.

Il valore massimo assegnabile all'Indice di capacità gestionale è 100. Il valore sarà determinato a cura del nucleo di valutazione sulla base dei criteri e sub-criteri indicati nella TABELLA A.

Nella scheda di programmazione degli obiettivi, **il peso attribuito all'Indice non potrà essere superiore al 25% del totale** (pertanto, il peso di tutti gli altri obiettivi sarà almeno del 75%).

Il Responsabile che avrà ottenuto la valutazione migliore otterrà il pieno raggiungimento dell'indice. Per gli altri Responsabili il valore sarà assegnato in proporzione.

Esempio:

peso dell'Indice di gestione del personale = 15 punti (quindi, il peso di tutti gli altri obiettivi è 85)

indice di capacità gestionale attribuito al Responsabile "A" = 86

indice attribuito al Responsabile "B" = 70

al Responsabile A è assegnato il "pieno raggiungimento", quindi 15 punti. Al Responsabile B sono assegnati $70 / 86 \times 15 = 12,21$ punti.

Devono poi sommarsi tutti gli altri punti assegnati in proporzione alla realizzazione degli obiettivi della scheda.

Nel caso in esempio, ipotizzando che i responsabili abbiano centrato al 100% tutti gli altri obiettivi (il cui peso è 85):

il Responsabile A otterrebbe: $85 + 15 = 100$

mentre il Responsabile B: $85 + 12,21 = 97,21$.

In questo modo si ottiene un unico valore, chiaro ed oggettivo, in ragione del quale commisurare la valutazione del responsabile e la retribuzione di risultato.

TABELLA A

1. Esperienza e conoscenza:

- A) Conoscenza della normativa e d'ogni aspetto tecnico correlato alle proprie mansioni ed al ruolo. (Max 5 punti)
- B) Capacità di semplificare e razionalizzare le attività e le procedure. (Max 5 punti)
- C) Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento ad obiettivi e risultati. (Max punti 5).

2. Accuratezza, precisione, qualità del lavoro e produttività:

- A) Accuratezza, puntualità, precisione e qualità di organizzazione, esecuzione e risultato. (Max 10 punti)
- B) Rapidità d'organizzazione, assegnazione ai collaboratori e gestione dell'esecuzione. (Max 10 punti)

3. Comportamenti organizzativi:

- A) Puntualità di esecuzione delle direttive impartite dagli organi di indirizzo e dal segretario. (Max 10 punti)
- B) Capacità di collaborare e comunicare con i collaboratori (anche di altri uffici), con gli altri responsabili, con il segretario e con gli amministratori. (Max 15 punti)
- C) Capacità di comunicare e collaborare con gli utenti contribuendo a qualificare l'immagine del comune. (Max 15 punti)

4. Spirito di servizio:

- A) Capacità di gestire e far fronte situazioni o istanze straordinarie. (Max 10 punti)
- B) Capacità di risoluzione di ordinari inconvenienti d'ufficio ed orientamento al *problem solving*. (Max 10 punti)

5. Valorizzazione delle risorse umane:

- A) Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli e promuovendo lo sviluppo della loro professionalità (Max 5 punti)

2.3 Performance individuale dei collaboratori

Per quanto concerne il personale privo di responsabilità gestionali, l'art. 9 co. 2 del d.lgs. 150/2009 stabilisce che la valutazione della performance individuale sia collegata:

al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Conseguentemente, questo modello di gestione per obiettivi:

lega la valutazione del dipendente al grado di realizzazione degli **obiettivi dell'ufficio**;

valuta la prestazione sulla base di **criteri prefissati**;

commisura il premio da erogare anche in ragione del **tasso di assenza/presenza** della persona durante l'anno.

Il modello persegue il giusto equilibrio tra:

parametri oggettivi e misurabili (quali il grado di realizzazione degli obiettivi e tasso di assenza/presenza del dipendente);

valutazione della prestazione svolta dal dirigente sulla base di criteri prefissati, ma inevitabilmente esposta alla **discrezionalità** del valutatore.

2.3.1 Obiettivi dell'ufficio (Ca)

Per quanto concerne gli **obiettivi d'ufficio**, questi sono fissati nel Piano della performance. L'incidenza degli obiettivi sulla valutazione complessiva del dipendente è del **10%**.

Al grado di realizzazione degli obiettivi da parte dell'ufficio di appartenenza è assegnato un peso solo del **10%** perché la realizzazione o meno degli stessi dipende anche dall'operato del dirigente/responsabile.

Un peso superiore esporrebbe il coefficiente complessivo di ciascun dipendente alla condotta del dirigente, che per le più svariate ragioni potrebbe non essere in grado di (o addirittura non voler) realizzare i targets assegnati dall'esecutivo attraverso il Piano della performance.

Il coefficiente **Ca** è determinato dal rapporto tra il grado di realizzazione degli obiettivi dell'ufficio, cui appartiene il dipendente, e la sommatoria di tutte le percentuali di realizzazione degli obiettivi dei dipendenti.

2.3.2 I criteri generali per la valutazione del personale (Cb)

Ciascun responsabile d'area valuta annualmente la prestazione dei propri collaboratori applicando i criteri esposti nella **TABELLA B**.

Il punteggio massimo assegnabile è 100.

Il coefficiente **Cb** di misurazione della valutazione individuale ha un peso del **75%**.

La valutazione individuale viene sintetizzata attraverso un parametro numerico compreso tra 0 e 100, con **soglia di sufficienza di 60**.

Al dipendente che ottenga una valutazione inferiore alla soglia di sufficienza, non è corrisposto alcun premio.

La valutazione è di competenza esclusiva del dirigente/responsabile, a norma dell'art. 9, comma 2, d.lgs. 150/2009.

Contro la valutazione non è prevista alcuna forma di ricorso gerarchico né al segretario né, tanto meno, al sindaco o all'esecutivo.

Per ognuno dei quattro criteri generali di giudizio, di cui alla **TABELLA B**, il responsabile assegna un voto sulla base dei sub-criteri indicati in tabella, entro i limiti fissati.

Il coefficiente **C_b** per ciascun dipendente è dato dal rapporto tra la votazione individuale e la sommatoria dei voti attribuiti a tutto il personale.

TABELLA B

Criteri di valutazione della prestazione
1. Esperienza e conoscenza: A) Conoscenza della normativa e degli aspetti tecnici correlati alle mansioni proprie del ruolo svolto e della categoria di appartenenza; ovvero, per competenze di tipo manuale, conoscenza e padronanza delle proprie mansioni. (<u>Max 5 punti</u>) B) Capacità di semplificare e razionalizzare le attività assegnate e le procedure gestite. (<u>Max 5 punti</u>)
2. Accuratezza, precisione, qualità del lavoro e produttività: A) Accuratezza, puntualità, precisione e qualità del lavoro assegnato. (<u>Max 10 punti</u>) B) Rapidità di esecuzione. (<u>Max 10 punti</u>)
3. Comportamenti organizzativi: A) Puntualità di esecuzione delle direttive impartite. (<u>Max 10 punti</u>) B) Capacità di collaborare e comunicare con i colleghi, con i superiori anche di altri uffici e con gli amministratori. (<u>Max 15 punti</u>) C) Capacità di comunicare e collaborare con gli utenti contribuendo a qualificare l'immagine del comune. (<u>Max 15 punti</u>)
4. Spirito di servizio: A) Capacità di adattarsi e far fronte a situazioni o istanze straordinarie. (<u>Max 10 punti</u>) B) Disponibilità allo svolgimento di compiti d'ufficio pur non formalmente assegnati. (<u>Max 10 punti</u>) C) Capacità di risoluzione di ordinari inconvenienti d'ufficio senza ricorrere ai superiori. (<u>Max 10 punti</u>)

2.3.3 Periodi di assenza

Il peso dei **periodi di assenza del personale** è del **15%**. Il coefficiente **Cc** è commisurato alle eventuali assenze del dipendente.

Fissato in **1.872** (52 settimane x 36 ore) il numero teorico delle ore lavorative annue, si sottraggono le ore di assenza per:

malattia;

aspettativa;

permessi non retribuiti e permessi finalizzati a garantire il diritto allo studio e alla formazione (CCNL 14.9.2000 artt. 15 e 16).

Ai fini del presente, non sono considerate assenze (non rilevano e, quindi, non si sottraggono dall'indice 1.872):

1- le ferie;

2- i permessi ordinari *ex legge* 104/1992 (tre giorni mensili);

3- la maternità obbligatoria;

4- i permessi orari retribuiti previsti dall'art. 32 del CCNL 21/5/2018.

La sottrazione permette di determinare il numero annuo di ore di effettiva presenza del dipendente.

Il coefficiente **Cc** viene determinato dal rapporto tra ore di presenza del dipendente e la sommatoria delle ore di presenza di tutto il personale.

2.3.4 Valutazione

Il **coefficiente complessivo** di ciascun dipendente è dato dalla **somma dei parametri Ca, Cb e Cc**.

Tale coefficiente, infine, viene rettificato per adeguarlo al periodo di lavoro giuridico durante l'intero anno di riferimento, per poter considerare gli orari part-time, le cessazioni, le assunzioni in corso d'esercizio, ecc.

Il rapporto tra coefficiente finale del dipendente e sommatoria dei coefficienti di tutti i dipendenti moltiplicato per le risorse a disposizione determina la quota di produttività da erogare a ciascun dipendente.

Il **dipendente non ottiene alcun premio**, al verificarsi di una delle ipotesi seguenti:

qualora la valutazione, cui al coefficiente **Cb**, sia inferiore a 60;

se, nel corso dell'esercizio, il dipendente sia stato destinatario di provvedimenti disciplinari;

nel caso di nuova assunzione, se il dipendente, al termine dell'esercizio, risulta in servizio da sei mesi o meno (lo stesso principio si applica per le assunzioni a tempo determinato della durata di sei mesi o meno).

3. Procedura di conciliazione

L'art. 7, co. 2-bis, del d.lgs. 150/2009 come novellato dall'art. 5 d.lgs. 74/2017, stabilisce che nei sistemi di valutazione siano previste, a garanzia dei valutati, *procedure di conciliazione* relative all'applicazione del sistema valutazione della performance.

In questo paragrafo, in attuazione della suddetta norma, è disciplinata la procedura di conciliazione che il dipendente può attivare laddove ritenga che il sistema di valutazione della performance individuale, di cui al precedente Paragrafo 2.3, sia stato applicato erroneamente o in modo scorretto.

Il procedimento si sviluppa nelle fasi seguenti:

il dipendente che ritenga che uno o più dei criteri di cui ai precedenti Paragrafi 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3 e 2.3.4 siano stati applicati, nei suoi confronti, in modo errato o scorretto, presenta *domanda di conciliazione/rivalutazione* all'ufficio di gestione del personale (Area degli affari generali e della segreteria);

la domanda è proposta in forma scritta in carta libera senza spese, entro 60 giorni dall'avvio della pubblicazione, all'albo on line, della determinazione con la quale l'ufficio di gestione del personale provvede a distribuire le somme disponibili per incentivare la produttività;

entro 15 giorni dalla ricezione della domanda l'ufficio di gestione del personale costituisce una *Commissione* composta da tre Responsabili d'Area; non può far parte della suddetta commissione il Responsabile che abbia prodotto la scheda valutazione oggetto di conciliazione/rivalutazione.

Il Presidente della Commissione è scelto applicando i criteri seguenti: in attuazione del Piano delle Azioni Positive per le pari opportunità, è preferita una donna, in subordine (o in presenza di più componenti donna) è preferito il componente più anziano.

La Commissione si riunisce entro 15 giorni dalla sua costituzione, anche in video-conferenza. La Commissione può convocare e sentire il dipendente interessato, il funzionario che ha prodotto la scheda di valutazione contestata, i dipendenti che appartengono allo stesso ufficio dell'interessato, nonché amministratori, funzionari e dipendenti che la Commissione ritenga di ascoltare.

I lavori, le attività e la decisione assunta dalla Commissione sono descritti in uno o più processi verbali. La Commissione assume la propria decisione a maggioranza dei componenti, entro 90 giorni dalla data di insediamento.

Nel caso la Commissione decida di modificare la valutazione del dipendente interessato, in favore o a sfavore di questo, la differenza positiva o negativa da applicare all'importo della produttività individuale del ricorrente è applicata alla quantificazione dell'anno successivo a quello cui si riferisce la scheda di valutazione contestata.

Rimane ferma la facoltà del dipendente di rivolgersi al Giudice del lavoro contro la decisione della Commissione, ovvero direttamente contro la scheda di valutazione senza attivare il procedimento di conciliazione/rivalutazione disciplinato da questo Paragrafo.