

# *COMUNE DI PALAGIANO (TA)*

## **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEI DIPENDENTI**

---

### **I N D I C E**

- 1** La responsabilità della valutazione
- 2** Il processo di valutazione del dipendente
- 3** I fattori di valutazione
  - 3 A.** La performance organizzativa
    - I.** La misurazione e la valutazione della performance dell'Ente nel suo complesso
    - II.** La misurazione e la valutazione della performance dell'unità organizzativa
  - 3 B.** La performance individuale
- 4** I fattori della valutazione individuale del personale non dirigente
- 5** I fattori della valutazione individuale del personale dirigente e del Segretario
- 6** Metrica della valutazione
- 7** Ruolo del Settore risorse umane
- 8** La procedura di conciliazione
- 9** La certificazione del processo
- 10** Il sistema premiante
  - 10a** Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi
  - 10b** Differenziazione del premio individuale

## **Premessa**

Nell'indice sono riportati gli aspetti che caratterizzano la metodologia permanente del sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei dipendenti.

Per ogni singolo aspetto, sono fornite indicazioni sintetiche/suggerimenti, al fine di favorirne l'applicazione in funzione degli obiettivi di accrescimento della professionalità e del miglioramento dei risultati.

La valutazione assume rilevanza per l'applicazione dei principali istituti del sistema premiante, così come stabilito dall'ordinamento adottato dall'ente in recepimento del D.Lgs. 150/2009 nonché dai CCNL vigenti, in quanto compatibili con la normativa vigente.

Il rispetto delle disposizioni in materia di valutazione della *performance* (artt. da 2 a 16 del D.Lgs. 150/2009) è una condizione necessaria per l'erogazione di premi legati alla *performance* e rileva anche ai fini:

- delle componenti del trattamento retributivo legate alla *performance*;
- del riconoscimento delle progressioni economiche;
- dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale;
- del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Inoltre, la valutazione negativa della *performance*, se resa nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento, ai sensi dell'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), D.Lgs. n. 165/2001).

Il sistema di valutazione è pertanto adeguato ai principi stabiliti nel Titolo II e Titolo III del D.Lgs. 150/2009.

### **1. La responsabilità della valutazione**

La verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti dalle strutture organizzative sulle attività ricorrenti o progettuali gestite, in relazione ai risultati di gruppo e in funzione dell'effettivo incremento di produttività e di miglioramento quali-quantitativo della produzione, compete all'OIV<sup>1</sup>. La certificazione a consuntivo del livello di conseguimento dei risultati è funzionale, in particolare, all'attribuzione del compenso per la produttività.

La valutazione della prestazione lavorativa, intendendo con questo i risultati individuali e i comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti, compete al dirigente. Questo può essere coadiuvato dai funzionari, nel processo valutativo dei dipendenti che, nell'ambito dell'organizzazione, operano nelle strutture operative di base e non si rapportano direttamente e costantemente con il dirigente stesso.

Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio c/o diversi settori/servizi è valutato dal dirigente dell'ultimo settore/servizio di assegnazione al quale competerà acquisire anche gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un unico giudizio complessivo, ovvero dal dirigente che gestisce il settore dove ha prestato il servizio per il periodo maggiore.

I dirigenti sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia. Devono, infatti, assicurare la preventiva informazione a tutto il personale sui criteri e i fattori di valutazione adottati e sugli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento, in coerenza con la programmazione complessiva dell'Amministrazione. Si assumono, in definitiva, la responsabilità della valutazione.

---

<sup>1</sup> L'OIV è l'Organismo indipendente di valutazione.

I dirigenti devono valutare i collaboratori con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato che, nell'anno di riferimento, hanno effettuato almeno 5 mesi di presenza ordinaria effettiva.

Il dirigente è valutato dall'Oiv, come da paragrafo 5.

E' prevista la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione delle *performance* organizzative.

La partecipazione può avvenire sia attraverso comunicazioni dirette all'Organismo indipendente di valutazione, sia attraverso i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti adottati dall'amministrazione, favorendo la più ampia partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

Alla misurazione delle *performance* organizzative partecipano anche gli utenti interni alle amministrazioni, in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

## **2. Il processo di valutazione**

La valutazione si realizza per fasi successive, secondo la procedura descritta nella **Tabella 1**, che identifica gli elementi essenziali del processo.

Si riportano, schematicamente, il momento in cui sono espletate le varie fasi della valutazione, il soggetto che deve formularla, l'oggetto della valutazione, le modalità con le quali si procede nel corso dell'intero processo.

**Tabella 1**

| Quando                              | Chi       | Cosa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Come                                                   |
|-------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Inizio anno<br>(entro il 30 aprile) | Dirigente | <p>Illustra ai collaboratori le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'interpretazione e applicazione dei fattori di valutazione</li> <li>▪ le verifiche intermedie e la valutazione finale</li> </ul> <p>Condivide con i collaboratori i risultati conseguiti nell'anno precedente per l'impegno di gruppo</p> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione lavorativa</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno di gruppo e indicatori utilizzati</li> <li>▪ risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione</li> <li>▪ comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa</li> <li>▪ doveri d'ufficio in generale, quali il rispetto dell'orario, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc.</li> </ul> <p>Individua gli interventi formativi necessari con riferimento alle criticità da superare e al supporto necessario per le attività da svolgere</p> | Conferenza di servizio                                 |
| Durante l'anno                      | Dirigente | <p>Verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati per l'impegno di gruppo</li> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale e ai comportamenti organizzativi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Conferenza di servizio</p> <p>e</p> <p>Incontri</p> |

|                                       |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
|---------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                       |           | Se necessario, adotta provvedimenti per: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi non positivi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | individuali          |
| Inizio anno seguente (entro il 28/02) | Dirigente | <p>Documenta all'OIV i dati sui risultati conseguiti per l'impegno di gruppo, riferiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alla produzione per le attività ricorrenti</li> <li>▪ agli obiettivi per le attività progettuali</li> </ul> <p>Realizza la valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ai risultati per l'impegno individuale</li> <li>▪ ai comportamenti organizzativi</li> </ul> <p>Illustra la valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte del dipendente</p> <p>Trasmette all'OIV le schede di valutazione</p> | Incontri individuali |

### **3. I fattori della valutazione**

#### **3 A. La performance organizzativa**

Con riferimento al D.lgs. n. 150/2009, la performance organizzativa riguarda: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività svolte dall'Ente;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni erogate;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- l'attuazione di politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività.

La performance organizzativa deve tenere conto dello stato delle risorse umane, economiche, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione, deve essere misurabile in modo chiaro, deve avere come punto di riferimento ultimo gli impatti, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholders.

La performance organizzativa è misurata e valutata in riferimento:

- a) all'Ente nel suo complesso;
- b) alle unità organizzative che la compongono

#### **I. La misurazione e la valutazione della performance dell'Ente nel suo complesso**

Ai sensi dell'art. 7, co. 2, lett. a) e c) del D.lgs. 150/2009 la performance dell'Ente è misurata e valutata dall'OIV in base:

- a. al raggiungimento degli **obiettivi organizzativi** da parte dei Settori per il 80%
- b. alla valutazione degli stakeholders per il 20%

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativi sono considerati gli **obiettivi organizzativi del settore** alla cui realizzazione concorrono dirigente e dipendenti tutti del settore. In tal modo si crea un collegamento diretto tra obiettivi assegnati al settore dall'organo politico e performance dei dipendenti.

La performance organizzativa dell'Ente sarà dunque misurata e valutata come segue:

- Raggiungimento degli obiettivi organizzativi da parte dei Settori per il 80% (sarà costituita dalla media aritmetica dei risultati di performance organizzativa raggiunti dai singoli Settori);
- Valutazione degli stakeholders per il 20%. (La valutazione degli utenti esterni avrà peso 70%, quella degli utenti interni peso 30%). Sarà determinata in base ai reports della qualità dei servizi e dei questionari per i servizi interni, come da successivo periodo.

Al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con l'utenza (interna ed esterna), con i soggetti interessati e con i destinatari dei servizi, sono avviate procedure tese al coinvolgimento degli stakeholders ai fini della misurazione e della valutazione della performance.

Il coinvolgimento degli **utenti esterni** avviene, come già in fase di sperimentazione nell'Ente, mediante la somministrazione on line, attraverso il sito istituzionale, in modalità non ripetibile da parte del medesimo utente, di un questionario compilato annualmente in forma anonima nel rispetto della normativa sulla privacy.

La rilevazione della qualità dei servizi interni, è attuata attraverso la somministrazione di un questionario compilato annualmente in forma anonima dalle p.o. e dai dipendenti di categoria d).

La valutazione degli utenti esterni avrà peso 70%, quella degli utenti interni peso 30%.

## **II. La misurazione e la valutazione della performance dell'unità organizzativa**

Misura la performance del Settore in relazione agli obiettivi assegnati nel Piano della Performance ed il loro raggiungimento.

La valutazione di risultato prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi organizzativi e individuali assegnati. A ciascun obiettivo è associato un peso rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi è pari al 100%. I singoli obiettivi, definiti in numero limitato, vengono dunque ponderati con un peso diverso, secondo la loro rilevanza, complessità, risorse disponibili. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati rappresenta la performance organizzativa della settore.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, l'OIV assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

| Fascia | Raggiungimento    | Significato             | % Raggiungimento ( <i>Pr</i> ) |
|--------|-------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1      | Raggiunto al 100% | Concluso nei tempi      | 100%                           |
| 2      | Raggiunto al 75%  | Concluso in ritardo     | 75%                            |
| 3      | Raggiunto al 50%  | Avviato ma non concluso | 50%                            |
| 4      | Non raggiunto     | Da avviare              | 0%                             |

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (*P*) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (*Pc<sub>i</sub>*) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P$$

Dove

$i$ : numero obiettivo (1, ...n),  $Pr_i$ : percentuale di raggiungimento obiettivo  $i$ ,  $P$ : peso obiettivo  $i$ ,  $Pc_i$ : Percentuale di raggiungimento conseguita obiettivo  $i$   $Pc_i$

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance organizzativa" ( $Pp_i$ ) viene calcolato facendo la somma dei punteggi conseguiti sulla base del risultato dei calcoli delle "percentuali di raggiungimento conseguite"; la percentuale sarà poi applicata al punteggio previsto per ciascuna categoria relativamente alla performance organizzativa.

Di seguito la scheda con l'esempio:

| ESEMPIO                                                                                                                                                                                                   | OBIETTIVI          | Percentuale di raggiungimento*** | Peso max assegnato con il Pdp (max 100) | Punteggio finale assegnato |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Obiettivo n. 1                                                                                                                                                                                            | ANTICORRUZIONE...  | 100%                             | 30                                      | 30                         |
| Obiettivo n. 2                                                                                                                                                                                            | RIDURRE...         | 75%                              | 20                                      | 15                         |
| Obiettivo n. 3                                                                                                                                                                                            | AUMENTARE...       | 50%                              | 20                                      | 10                         |
| Obiettivo n. 4                                                                                                                                                                                            | INFORMATIZZARE ... | 100%                             | 10                                      | 10                         |
| Obiettivo n. 5                                                                                                                                                                                            | REDIGERE...        | 75%                              | 20                                      | 15                         |
| totale                                                                                                                                                                                                    |                    |                                  |                                         | 80*                        |
| ***% Raggiungimento (A): Raggiunto al 100% - Raggiunto al 75% - Raggiunto al 50% - Non raggiunto 0                                                                                                        |                    |                                  |                                         |                            |
| * Il punteggio della Performance Organizzativa sarà dunque pari all'80%: di 70 punti per il dirigente, di 60 punti per la categoria D, di 50 punti per le categorie B e C, di 40 punti per la categoria A |                    |                                  |                                         |                            |

La medesima scheda può essere utilizzata dai dirigenti anche per valutare specifici obiettivi assegnati ai propri dipendenti al fine di valutare determinati fattori indicati nella scheda di valutazione della performance individuale.

### **3 B. La performance individuale**

Per il personale dipendente del Comune la valutazione si struttura in due macro-aree:

- area della performance individuale
- area della performance organizzativa

La performance individuale riguarda il contributo del singolo dipendente, ovvero il "proprium" del lavoratore e cioè la qualità dell'apporto personale al funzionamento del Settore e dell'Ente nel suo complesso.

Tale ambito della performance rappresenta, dunque, non il "cosa" ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo e il livello di inquadramento ricoperto.

Il sistema di valutazione della performance individuale si basa fondamentalmente sulla valutazione di due componenti dell'attività lavorativa:

\_ la *valutazione del risultato*, collegata al grado di raggiungimento di obiettivi assegnati al Settore;  
\_ la *valutazione delle competenze e dei comportamenti* che contraddistinguono la vita lavorativa di ciascun valutato.

Essa, dunque, consente di collegare la retribuzione di risultato prevista nei contratti collettivi ai risultati conseguiti ed ai comportamenti dimostrati.

Nella valutazione della performance individuale complessiva viene attribuito un peso diverso alle succitate componenti della valutazione a seconda del livello di inquadramento e responsabilità di ciascun valutato. Pertanto, più elevato è il livello di inquadramento maggiore sarà l'impatto che il valutato potrà avere sul raggiungimento dei risultati. Scendendo verso i livelli più bassi maggior peso sarà attribuito ai comportamenti lavorativi del singolo.

| <b>Livello di inquadramento</b>              | <b>Peso valutazione risultato</b> | <b>Peso valutazione competenze e dei comportamenti</b> |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Segretario Generale</b>                   | 70%                               | 30%                                                    |
| <b>Personale con posizione organizzativa</b> | 70%                               | 30%                                                    |
| <b>Personale di categoria D</b>              | 60%                               | 40%                                                    |
| <b>Personale di categoria C-B</b>            | 50%                               | 50%                                                    |
| <b>Personale di categoria A</b>              | 40%                               | 60%                                                    |

La valutazione delle competenze e dei comportamenti è finalizzata a confrontare le competenze dimostrate ed i comportamenti del valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione nel periodo di riferimento della valutazione e con il livello di inquadramento. Le competenze ed i comportamenti, declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascun dipendente, risultano rilevanti nella verifica del livello di performance raggiunta, ciò in quanto a parità di conoscenze tecniche-amministrative, la differenza nella capacità di agire con successo. La valutazione delle competenze e dei comportamenti sarà effettuata sulla base delle schede allegate distinte per Cat.A, B e C, D, Dirigente e Segretario

#### **4. I fattori della valutazione individuale del personale non dirigente**

In linea con quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, art. 9, comma 2, la misurazione/valutazione della prestazione individuale del personale non dirigenziale è collegata a: raggiungimento di specifici obiettivi del Settore di appartenenza, in considerazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale; qualità del contributo assicurato alla performance del Settore di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Appare evidente che questo criterio valutativo, misurando le performance attraverso il risultato dell'unità organizzativa cui la risorsa appartiene, non può cogliere per intero eventuali differenze di performance tra i singoli dipendenti. Allo stesso tempo, però, costituisce un elemento di condivisione degli obiettivi assegnati al Settore e di potenziale responsabilizzazione tra le diverse componenti della stessa, senza trascurare l'aspetto determinante della misurabilità oggettiva di obiettivi e performance che tale componente comporta.

Per il personale non dirigente la performance individuale è basata su:

- Valutazione della performance di risultato: risultati legati agli obiettivi del Settore di appartenenza, anche in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Valutazione delle competenze e dei comportamenti .

Il peso delle due componenti varia in relazione alla categoria di appartenenza , come da tabella che precede.

*La valutazione dei risultati* discende dalla valutazione proposta dall'OIV e approvata dalla Giunta sul raggiungimento degli obiettivi dei Settori.

*La valutazione delle competenze e dei comportamenti* è finalizzata a confrontare le competenze ed i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione e con il livello di inquadramento. Per la particolare natura dell'attività svolta (attività non ripetitiva e, quindi, difficilmente riconducibile a parametri stabili di produttività) la valutazione delle competenze e dei comportamenti (rilevabili attraverso apposite schede) diventa elemento fondamentale, sia per poter determinare il progresso dei singoli dipendenti, sia per poter analizzare una serie di attività,

fondamentalmente di ricerca e studio, amministrative e di supporto, che risultano di difficile valutazione sulla base di altri parametri.

Tale contributo, per sua natura soggettivo, dovrà essere quantificato attraverso un processo strutturato supportato da adeguati strumenti, al fine di garantire la maggiore equità ed oggettività possibile.

La valutazione è finalizzata ad esprimere un giudizio su:

- La qualità del lavoro svolto dal dipendente, in termini di contributo specifico apportato da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi ed alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- Le competenze del dipendente intese come conoscenze e capacità che il dipendente dimostra non solo di possedere ma anche di sapere combinare per gestire ed affrontare in maniera efficace un compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale;
- I comportamenti del dipendente considerati significativi dall'organizzazione in quanto altamente contributivi alla creazione ed al mantenimento di un clima organizzativo e di relazione favorevole,

La misurazione/valutazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un punteggio a ciascuno degli ambiti dei comportamenti organizzativi. (Scheda-dip.A; Scheda -dip.B e C ; Scheda-dip.D).

La scheda di valutazione riporta nelle colonne di destra degli elementi descrittivi per agevolare l'indicazione del punteggio finale.

## **5. I fattori della valutazione individuale del personale dirigente e del Segretario**

La valutazione finale della performance individuale è effettuata con cadenza annuale. A tal fine entro il 28 febbraio il Segretario Generale e i dirigenti trasmettono relazione conclusiva all'OIV sugli obiettivi assegnati.

L'OIV comunica la valutazione finale a ciascun dirigente i quali possono presentare una sola volta memorie e deduzioni entro dieci giorni dal ricevimento. L'OIV controdeduce e comunica ai dirigenti interessati i provvedimenti adottati.

In caso di contrasto tra il valutatore ed il valutato si applicano le procedure di conciliazione di cui al paragrafo 8.

Sulla base delle schede-obiettivo assegnate al Segretario Generale e ai Dirigenti con il PdP, l'OIV notifica all'ufficio risorse umane le schede di valutazione delle competenze e dei comportamenti che si occuperà di notificare le stesse a ciascun dirigente.

In caso di contestazione, esaurita la fase di conciliazione, l'OIV trasmette la proposta di valutazione al Sindaco per l'approvazione finale.

La valutazione del Segretario Generale sarà espressa dal Sindaco, su proposta dell'OIV, in base al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, dello Staff di Segreteria e di eventuali obiettivi individuali nonché in relazione ai comportamenti organizzativi, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato del Segretario Generale.

La valutazione dei Dirigenti sarà espressa dalla Giunta, su proposta dell'OIV, in base al raggiungimento degli obiettivi dei Settori, dell'Ente e di eventuali obiettivi individuali, nonché in relazione ai comportamenti organizzativi, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato.

La Giunta Comunale con la propria deliberazione prende atto dei provvedimenti trasmessi dall'OIV e dispone la corresponsione della retribuzione di risultato. Qualora la Giunta Comunale ritenesse di discostarsi dalle valutazioni dell'OIV, adotta provvedimento adeguatamente motivato.

Il nuovo sistema di valutazione della performance tende a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi legati al merito stesso. Per il personale dirigente la valutazione si struttura in due macro-aree:

a) area della performance organizzativa Punti 70 (sulla base di quanto indicato al punto 3 A. II)

b) area della performance individuale Punti 30 (sulla base della scheda di valutazione in allegato); alcuni elementi principali di valutazione sono:

- ◆ Citizen satisfaction: Capacità di soddisfazione finale dei bisogni della collettività, dei destinatari delle attività e dei servizi resi.
- ◆ Modernizzazione: Attitudine al miglioramento attività e dei servizi resi e alla modernizzazione qualitativi dell'organizzazione
- ◆ Capacità di valutare i propri dipendenti: Nella valutazione delle performance viene data rilevanza alla capacità dei responsabili di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. L'esperienza applicativa spesso ha fatto emergere una diffusa difficoltà a restituire risultati valutabili in linea con la naturale diversità delle prestazioni rese. Una mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni può determinare dei rischi dal punto di vista organizzativo, generando un impatto, spesso negativo, sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla credibilità stessa del sistema di valutazione. Se si riesce a restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente diverso in natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti. Lo stesso contratto collettivo nazionale del 21 maggio 2018, con l'art. 69, fornisce nuove indicazioni in materia con meccanismi che spingono di fatto i valutatori a differenziare maggiormente i rispettivi giudizi, come l'indicazione della percentuale massima di personale che può collocarsi nella fascia di merito più alta (premio di efficienza). A tal riguardo sarà utilizzata la metodologia dello scarto quadratico medio.

❖ Esempio di calcolo dello scostamento quadratico medio: quattro valori (12, 13, 15, 20). La media aritmetica ( $\mu$ ) della distribuzione X è uguale quindici ( $\mu=15$ ). Per calcolare lo scarto quadratico medio, si sommano i quadrati delle differenze assolute tra i singoli valori numerici (12, 13, 15, 20) e la media aritmetica ( $\mu=15$ ) della distribuzione.

$$\begin{aligned} & (12 - 15)^2 + (13 - 15)^2 + (15 - 15)^2 + (20 - 15)^2 = \\ & (-3)^2 + (-2)^2 + (0)^2 + (5)^2 = \\ & 9 + 4 + 0 + 25 = \\ & = 38 \end{aligned}$$

WWW.OKPEDIA.IT

Si divide la somma per il numero degli elementi della distribuzione X ossia quattro ( $n=4$ ). In questo modo si ottiene la media aritmetica dei quadrati delle differenze.

$$\sqrt{\sigma} = \frac{38}{4} = 9.5$$

WWW.OKPEDIA.IT

Infine si calcola la radice quadrata della media aritmetica dei quadrati.

$$\sigma = \sqrt{9.5} = 3.082$$

WWW.OKPEDIA.IT

Il risultato è lo scostamento quadratico medio (o deviazione standard) della variabile statistica X. In questo caso, lo scarto quadratico medio è circa 3,082.

IN ALLEGATO:

- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI
- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO

## **6. Metrica di valutazione**

In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance dell'Ente è la seguente:

A. Prestazioni negative:

- Punteggio ottenuto inferiore a 60 punti per i dipendenti non dirigenti; *non si assegna alcun incentivo*
- Punteggio ottenuto inferiore a 50 punti per i dirigenti, *non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato*

B. Prestazioni positive:

Per punteggi tra 51 e 80 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 15% dell'indennità di posizione, e dell'eventuale residuo del fondo da ripartire in caso di resti in fase di erogazione dell'indennità di risultato.

Per punteggi tra 81 e 90 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 20% dell'indennità di posizione, e dell'eventuale residuo del fondo da ripartire in caso di resti in fase di erogazione dell'indennità di risultato.

Per punteggi tra 91 e 100 punti si assegna un'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione, e dell'eventuale residuo del fondo da ripartire in caso di resti in fase di erogazione dell'indennità di risultato.

## **7. Ruolo della settore risorse umane**

L'Unità di Direzione "Organizzazione delle Risorse Umane" provvede:

- alla distribuzione delle schede di valutazione;
- alla formazione ed approvazione della graduatoria di merito per gli aventi diritto;
- alla raccolta e trasmissione degli eventuali ricorsi all'OIV;
- alla raccolta delle eventuali decisioni dell'OIV ed alla formazione ed approvazione della graduatoria di merito finale.
- alla notifica delle schede di valutazione ai dirigenti;

## **8. Le Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Ogni valutato, entro giorni 10 (dieci) dalla sottoscrizione per ricevuta della scheda di valutazione della performance complessiva annuale, può presentare all'OIV istanza per l'attivazione della procedura di conciliazione, contenente l'esposizione di motivate osservazioni anche corredate da documenti/atti al fine attivare una revisione della valutazione.

La firma in calce alla scheda ha il solo valore di ricevuta della stessa, e non di accettazione del suo contenuto, ed il dipendente non può non sottoscriverla.

In caso di rifiuto di sottoscrizione la scheda si intenderà per ricevuta in pari data.

La nota dovrà contenere le generalità del richiedente e copia della scheda di valutazione. Resta inteso che, decorsi i suddetti 10 (dieci) giorni dalla sottoscrizione per ricevuta della scheda, la valutazione si intende accettata.

L'OIV ricevuta la richiesta provvede, entro ulteriori 10 (dieci) giorni, ad invitare il valutato che ha presentato le osservazioni ed il valutatore ad un colloquio al fine di un esame delle stesse per un eventuale componimento delle divergenze.

Al colloquio di conciliazione il valutato può farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da un legale di fiducia.

Del colloquio è redatto Verbale con la proposta di valutazione, una copia di tale verbale deve essere consegnata ai soggetti invitati al colloquio.

L'OIV può compiere l'attività istruttoria ritenuta necessaria.

La decisione dell'OIV deve essere assunta entro e non oltre giorni 15 (quindici) dalla data di presentazione dell'istanza e non preclude il ricorso alle forme di tutela giurisdizionale esperibili.

## **9. La certificazione del processo**

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'OIV<sup>2</sup> accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti. Provvede, inoltre, agli adempimenti affidatigli dalla normativa e dalla regolamentazione adottata dall'ente.

L'art. 19, D.Lgs. n. 150/2009 recita:

*“1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. 2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.”*

L'art. 68, cc. 2-3, C.C.N.L. 21 maggio 2018 recitano:

*“2. Le risorse rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate ai seguenti utilizzi:*

- a) premi correlati alla performance organizzativa;*
- b) premi correlati alla performance individuale; (...)*

*3. La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.”* (Ove disponibile il fondo – Parte Variabile)

Elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- l'avvenuta conferenza di servizio di inizio anno con i collaboratori;
- la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- l'illustrazione della valutazione al dipendente;
- il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi;

Oltre quelli citati, l'organismo preposto può considerare altri elementi che ritenga utili alla certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso dal dirigente.

## **10. Il sistema premiante**

In questa parte si **propone** un metodo per collegare la valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa dei dipendenti agli istituti contrattuali della **produttività e miglioramento dei servizi** e alla **progressione economica all'interno della categoria**.

Il metodo proposto tende a semplificare gli atti amministrativi e le criticità di un diverso processo applicativo, prevedendo la gestione centralizzata dei provvedimenti a cura del settore/servizio personale.

Questa soluzione non inficia l'autonomia dei dirigenti, in quanto l'accesso al trattamento economico, la determinazione degli importi dell'incentivo di produttività, l'acquisizione della posizione economica superiore sono conseguenza diretta della valutazione della prestazione lavorativa fatta dal dirigente stesso.

---

<sup>2</sup> L'OIV è l'Organismo indipendente di valutazione.

Si rimanda a specifica disciplina l'utilizzo della valutazione della prestazione lavorativa per la progressione di carriera, ai sensi dell'art. 24, D.Lgs. 150/2009 e dell'art. 16, C.C.N.L. 21 maggio 2018.

#### **10a. Modalità di settore della produttività**

Le risorse destinate a compensare la *performance* di cui al comma 1 sono assegnate a ciascun settore secondo i seguenti criteri:

- a. il numero dei dipendenti dell'ente, con esclusione dei dipendenti titolari di posizione organizzativa che hanno rivestito l'incarico (anche parzialmente) nell'anno precedente, e suddiviso per categoria;
- b. il numero dei dipendenti appartenenti ad ogni categoria è moltiplicato per il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella:

| <b>Categoria</b> | <b>Peso posizione</b> |
|------------------|-----------------------|
| A                | 530                   |
| B                | 562                   |
| C                | 631                   |
| D                | 689                   |

I risultati ottenuti per ogni categoria e posizione di accesso sono sommati.

- c. le risorse complessivamente destinate alle *performance* organizzativa e individuale sono divise per il valore complessivo di cui al punto precedente ottenendo un importo unitario;
- d. tale importo unitario è, infine, moltiplicato per il risultato dei precedenti punti a) e b) applicato al personale appartenente ad ogni settore, ottenendo in tal modo il budget di risorse assegnato a ciascun settore.

#### **10b. Differenziazione del premio individuale (ART. 69, CCNL 21 MAGGIO 2018)**

1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita = 10 % DEL PERSONALE VALUTATO POSITIVAMENTE (arrotondato per difetto)

4. Nel caso in cui nel 10% arrotondato per difetto rientrino più dipendenti con lo stesso punteggio, si procederà al sorteggio in presenza di tre dipendenti.