

Sistema di misurazione e valutazione della performance

INTRODUZIONE

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D.Lgs. n.165/2001 "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato D.Lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi mentre la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai responsabili di P.O. e sono collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Considerate le ridotte dimensioni dell'Ente, il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, pertanto, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D.Lgs. n.150/2009 (CIVIT) con la delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le eventuali procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il sistema informativo;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema delineato dall'ordinamento si fonda su tre diversi istituti retributivi, differenziabili sulla base dell'oggetto della ricompensa:

OGGETTO	ISTITUTI RETRIBUTIVI
Posizione	<ul style="list-style-type: none">- retribuzione di posizione (per personale che ricopre posizioni organizzative, nella triplice accezione di cui all'ordinamento)- indennità rischio, maneggio valori, disagio, ecc.- attribuzione di indennità per specifiche responsabilità
Accrescimento della professionalità	<ul style="list-style-type: none">- Progressione verticale- Progressione economica orizzontale
Prestazioni	<ul style="list-style-type: none">- Incentivi produttività individuale e collettiva- Retribuzione di risultato (per personale che ricopre posizioni organizzative)

Valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni dell'ente considera i contenuti e le caratteristiche delle posizioni lavorative. Ciò indipendentemente dalle modalità di assolvimento dei compiti e dal grado di raggiungimento degli obiettivi, riconoscendo la diversificata complessità delle posizioni e, pertanto, prevedendo un trattamento economico diverso a seconda delle posizioni assunte.

Accrescimento della professionalità

Le crescenti professionalità dei dipendenti, acquisite nel corso della carriera lavorativa e pertanto aventi, quale riferimento temporale, il medio-lungo periodo, dovrebbero invece essere ricompensate per mezzo della progressione, sia orizzontale che verticale. In quest'ultimo caso lo sviluppo di professionalità può essere associato anche ad un diverso contenuto della posizione lavorativa.

Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni mira a premiare:

- il raggiungimento di risultati legati ad un periodo temporale, più o meno breve;
- la tenuta di particolari comportamenti, non considerando le modifiche permanenti di capacità, competenze, conoscenze;

Sono indubbi i collegamenti e le coerenze da tra i diversi strumenti, ma ognuno ha finalità e obiettivi propri.

1. LA VALUTAZIONE PERMANENTE E LA DISCIPLINA DELLE PROGRESSIONI ORIZZONTALI

Si ritiene che la costruzione di un sistema di valutazione coerente con tutti gli istituti contrattuali, non possa non tener conto della specifica disciplina prevista per le progressioni orizzontali, adeguatamente integrata da parametri e fattori di valutazione ulteriori, al fine di poter valutare globalmente le prestazioni e i risultati dei dipendenti.

Infatti, come già evidenziato in precedenza, la progressione all'interno del sistema di classificazione del personale previsto dal C.C.N.L. riconosce la professionalità del dipendente:

- con la progressione verticale, l'accertamento delle professionalità avviene mediante prove selettive che si concretizzano in un "salto" da una categoria alla successiva (In caso di selezione interna vengono riconosciute professionalità tali da rendere derogabile il titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno per la stessa categoria.);
- con la progressione orizzontale viene riconosciuto ex post il raggiungimento di diversi livelli di professionalità all'interno di una stessa categoria, senza mutamento di livello delle mansioni, o meglio delle competenze intese come contenuto del lavoro, non necessariamente rigidamente prescritto (mansionario)

2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI

La metodologia proposta, che ha lo scopo di valutare i risultati e le prestazioni dei dipendenti a seconda della categoria di appartenenza o del fatto che ricoprono una Posizione Organizzativa, è strutturata per ambiti di valutazione, parametri, pesi e punteggi.

Gli ambiti di valutazione (aree di analisi definite in coerenza con i criteri previsti da Nuovo Ordinamento Professionale per la progressione orizzontale) tengono conto:

- dell'Impegno;
- dei Risultati;
- dei Comportamenti organizzativi;
- dell'Iniziativa e dell'autonomia.

Gli stessi ambiti risultano esplicitati da specifici parametri (elementi d'indagine ai quali è attribuito un peso) tengono conto dei comportamenti organizzativi manifestati e dei risultati raggiunti.

L'applicazione della metodologia conduce ad una sommatoria dei valori ottenuti moltiplicando il peso del parametro per il relativo grado d'intensità raggiunto.

A seconda della categoria di appartenenza sono stati definiti differenti parametri di sviluppo degli ambiti di valutazione, in coerenza con i profili e le mansioni riconducibili alle singole categorie (A, B, C, D) ed ai dipendenti in Posizione Organizzativa.

I parametri e i pesi correlati alle categorie più alte (D, D in posizione organizzativa) privilegiano il raggiungimento dei risultati rispetto all'attenzione preponderante per i comportamenti organizzativi che caratterizza, invece, la pesatura delle categorie più operative.

A "pesatura" avvenuta i dati ottenuti saranno raggruppati in fasce di riferimento sulla base delle quali avverrà l'attribuzione delle indennità economiche:

- indennità di produttività per i dipendenti delle categorie A, B, C e D;
- indennità di risultato per i dipendenti in Posizione Organizzativa.

Di seguito le schede per operare la valutazione dei dipendenti.

DIPENDENTI CATEGORIA “A” e “B”

AMBITO	PARAMETRO	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT	NOTE
Impegno	Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	15			
	Affidabilità e corretta interpretazione delle consegne e degli incarichi	5			
Risultati	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti della propria unità organizzativa	10			
Comportamenti organizzativi e qualità delle prestazione	Capacità di lavoro per obiettivi e risultati nell’ambito dei compiti assegnati	10			
	Grado di collaborazione con colleghi/superiori e/o coordinamento delle risorse umane assegnate	30			
	Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell’Ente	20			
Iniziativa e autonomia	Capacità di attuare soluzioni operative di pratica attuazione, razionalizzazioni e semplificazioni delle attività e delle procedure di lavoro assegnate	10			
totale		100			

DIPENDENTI CATEGORIA "C"

AMBITO	PARAMETRO	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT	NOTE
Impegno	Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	8			
	Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	10			
Risultati	Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi/programmi/progetti della propria unità organizzativa	7			
Comportamenti organizzativi e qualità delle prestazione	Capacità di lavoro per obiettivi e risultati, attraverso la razionalizzazione e semplificazione dei processi gestiti.	15			
	Disponibilità alla comprensione ed alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni	15			
	Capacità di rispondere, con atteggiamenti cooperativi, alle esigenze di collaborazione nei gruppi di lavoro o con singoli	20			
Iniziativa e autonomia	Capacità di svolgere il proprio lavoro in modo autonomo e flessibile nell'ambito delle procedure definite	15			
	Capacità di proposizione, finalizzata al miglioramento della gestione, dei prodotti/servizi erogati e/o delle procedure	10			
totale		100			

DIPENDENTI CATEGORIA “D”
ESCLUSE LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

AMBITO	PARAMETRO	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT	NOTE
Impegno	Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	10			
Risultati	Livello di raggiungimento degli obiettivi dell'unità o degli ambiti organizzativi gestiti (servizio/ufficio)	30			
Comportamenti organizzativi e qualità delle prestazione	Capacità di razionalizzazione e semplificazione delle attività e dei processi gestiti	10			
	Disponibilità alla comprensione ed alla soluzione dei problemi	15			
	Capacità di programmazione, gestione e controllo degli obiettivi e coordinamento/motivazione delle risorse umane del proprio ambito organizzativo	15			
Iniziativa e autonomia	Autonomia e capacità di gestire situazioni critiche e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse nell'ambito dei progetti assegnati	10			
	Capacità di proporre soluzioni organizzative e modalità operative che favoriscano la collaborazione e l'integrazione nell'ambito organizzativo di riferimento	10			
totale		100			

DIPENDENTI IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

AMBITO	PARAMETRO	PESO	INDICE INTESITÀ	TOT	NOTE
Impegno	Impegno e aggiornamento nella conoscenza degli aspetti normativi e/o tecnici correlati alla posizione ricoperta	5			
Risultati	Raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o degli ambiti organizzativi gestiti	40			
Comportamenti organizzativi e qualità delle prestazione	Capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare comportamenti organizzativi in relazione alle esigenze rilevate	5			
	Capacità di pianificare, programmare, controllare le risorse finanziarie e strumentali assegnate anche in termini di rapporto costi/benefici rispetto agli obiettivi da Raggiungere	10			
	Capacità di delegare obiettivi e risorse	5			
	Capacità di coordinamento e motivazione delle risorse umane assegnate	10			
Iniziativa e autonomia	Autonomia e capacità di gestire situazioni complesse e di proporre, in autonomia, soluzioni alle stesse	10			
	Elaborazione e gestione di progetti e obiettivi innovativi, anche attraverso l'integrazione tra i diversi centri di responsabilità finalizzati al miglioramento della gestione e/o dei prodotti/servizi erogati	15			
totale		100			

2.1 APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA PER LA DEFINIZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

L'OIV/Nucleo di valutazione/Segretario Comunale/Sindaco (quest'ultimo in riferimento alla valutazione del Segretario) sulla scorta della metodologia proposta, valuta le prestazioni rese dai Responsabili in Posizione Organizzativa "pesando" i parametri relativi agli ambiti (comportamenti organizzativi e risultati) espressi nelle specifiche schede.

In particolare:

1. Assegna un indice d'intensità (Tabella 1) ad ognuno dei parametri definiti per gli ambiti: "Impegno", "Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione", "Iniziativa e autonomia", tenendo conto del livello di prestazione raggiunto; moltiplica tale valore per il peso attribuito ai rispettivi parametri;
2. Valuta, sempre attraverso l'utilizzo degli indici di intensità, il grado di raggiungimento degli obiettivi di Peg (Gli obiettivi di Peg oggetto di valutazione saranno definiti contestualmente alla deliberazione del piano esecutivo, e saranno oggetto di periodico monitoraggio durante lo svolgimento della gestione) e calcola un indice d'intensità medio degli stessi (ad esempio per il calcolo dell'indice medio del risultato raggiunto. Dati n. 6 obiettivi di Peg valutati rispettivamente con indice d'intensità: 3, 3, 2, 1,4 e 5, l'indice medio sarà 3, cioè il risultato di $(3+3+2+1+4+5)/6$); riporta tale valore nella scheda di valutazione e lo moltiplica per il peso attribuito all'ambito "Risultati";
3. Somma i valori ottenuti nei diversi ambiti e sottrae eventuali punti calcolati in base alle assenze effettuate. Il punteggio potrà variare da un minimo di 100 (nel caso in cui venga assegnato ad tutti i parametri un indice di intensità della prestazione pari a 1) fino ad un massimo di 500 (qualora per ciascuno dei parametri di valutazione il soggetto renda una prestazione eccellente con valutazione 5);
4. Colloca il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità (Tabella 2).

Si precisa che, ai fini della corretta applicazione della metodologia, sarà cura dell'Ente svolgere, periodicamente, un'azione formativa, finalizzata ad illustrare ai titolari di Posizione Organizzativa, i criteri per la valutazione della propria prestazione.

La valutazione relativa all'indennità di risultato si effettua alla conclusione del P.D.O. di riferimento, osservando la seguente procedura:

1. Il Segretario Comunale compila, a titolo di proposta, le schede di valutazione, come sopra dettagliate.
2. Le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse ai singoli titolari di Posizione Organizzativa e al Sindaco che, sentita informalmente la Giunta, compila le schede di valutazione definitive e le consegna a ciascun Titolare di Posizione Organizzativa.
3. I Titolari di Posizione Organizzativa, a seguito della valutazione definitiva del risultato come sopra espressa dal Sindaco, hanno facoltà di presentare al medesimo eventuali osservazioni o controdeduzioni anche con riferimento alle schede compilate dal Segretario Comunale e di chiedere un eventuale colloquio, nel termine di 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione a ciascuno riferita.
4. Trascorso il termine richiamato al precedente punto 3), il Sindaco, sentita informalmente la Giunta e valutate le eventuali osservazioni e controdeduzioni, e udito il valutando ove questi lo abbia richiesto, dovrà assegnare in via definitiva il punteggio finale e consegnarlo a ciascun destinatario.

2.2 APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA PER LA DEFINIZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ

Ai fini della definizione dell'incentivo di produttività i Responsabili in Posizione Organizzativa valutano i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D procedendo nel seguente modo:

1. "Pesano", con riferimento agli indici di intensità (tabella 1), i parametri definiti con riferimento alla categoria di appartenenza e moltiplicano tale valore per il peso attribuito ai rispettivi ambiti: "Impegno", "Risultati", "Comportamenti organizzativi e qualità della prestazione", "Iniziativa e autonomia";
2. Sommano i valori ottenuti nei diversi ambiti. Il punteggio potrà variare da un minimo di 100 (nel caso in cui venga assegnato ad tutti i parametri un indice di intensità della prestazione pari a 1) fino ad un massimo di 500 (qualora per ciascuno dei parametri di valutazione il soggetto renda una prestazione eccellente con valutazione 5);
3. Collocano il valore ottenuto nella relativa fascia definita ai fini della quantificazione economica dell'indennità.

Si precisa che, ai fini della corretta applicazione della metodologia, sarà cura dell'Ente svolgere, periodicamente, un'azione formativa, finalizzata ad illustrare ai Responsabili in Posizione Organizzativa, i criteri per la valutazione dei propri collaboratori.

È fondamentale inoltre che la metodologia venga condivisa tra i Responsabili e che i criteri di valutazione siano ancorati ad elementi oggettivi, in modo tale che l'esito del processo di valutazione non risulti condizionato dall'interpretazione personale di ogni Responsabile.

È pertanto necessario prevedere, quale momento propedeutico alla valutazione – e comunque prima della consegna delle schede - un confronto tra i Responsabili, nel corso del quale vengano discusse le variabili rilevanti ai fini dell'attribuzione del punteggio e sia in tal modo garantita l'omogeneità della valutazione nei diversi settori.

Affinché la valutazione svolga appieno la sua funzione e contribuisca al miglioramento delle prestazioni, i Responsabili in Posizione Organizzativa provvederanno a realizzare, con cadenza da definirsi da parte della Giunta, momenti di

verifica con i rispettivi collaboratori in categoria A, B, C e D. Nel corso di tali incontri si svolgerà un colloquio di confronto e di approfondimento, grazie al quale sarà possibile segnalare aree di criticità ed eventuali comportamenti non positivi.

TAB 1: INDICI DI INTENSITÀ PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI

Indice	Descrizione
1	Prestazione: ampiamente migliorabile Risultato: non sufficiente
2	Prestazione: soddisfacente Risultato: appena sufficiente
3	Prestazione: più che soddisfacente Risultato: più che sufficiente
4	Prestazione: buona Risultato: in linea con le attese
5	Prestazione: ottima Risultato: oltre le attese

NOTA: A seconda dell'ambito di valutazione si farà riferimento alla prestazione o al risultato.

2.3 L'ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO: ASPETTI ECONOMICI

Al fine della corresponsione economica, sulla base della valutazione conseguita, si opera una collocazione di ciascun Responsabile in Posizione Organizzativa in una delle fasce sotto rappresentate (tabella 2).

Il riepilogo in fasce consente di abbinare le corrispondenti indennità economiche ad un *range* di valori abbastanza ampio, con il vantaggio di non operare insignificanti differenziazioni dell'indennità economica attribuita a ciascuno e di compensare inevitabili imprecisioni o soggettivismi della valutazione.

Sarà cura dell'Amministrazione esprimersi in merito alla misura dell'indennità economica da associare ad ogni fascia.

TAB 2: FASCE PER L'ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

Punteggio conseguito	Valutazione	Fasce	
Da 451 a 500 punti	Ottimo	5	25% della rispettiva retribuzione di posizione (pari al 100% del risultato)
Da 371 a 450 punti	Buono	4	22,5% della rispettiva retribuzione di posizione (pari al 90% del risultato)
Da 281 a 370 punti	Discreto	3	15% della rispettiva retribuzione di posizione (pari al 60% del risultato)
Da 181 a 280 punti	Sufficiente	2	10% della rispettiva retribuzione di posizione (pari al 40% del risultato)
Da 100 a 180 punti	Non sufficiente/ Non valutabile	1	0% della rispettiva retribuzione di posizione (pari al 0% del risultato)

2.4 L'ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ: ASPETTI ECONOMICI

Al fine della corresponsione economica, sulla base della valutazione conseguita, per i dipendenti che concorrono all'assegnazione della produttività, si opera una collocazione in una delle fasce sotto rappresentate (Tabella 3).

TAB 3: FASCE PER L'ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ

Punteggio conseguito	Valutazione	Fasce	Indennità economica*
Da 451 a 500 punti	Ottimo	5	100%
Da 371 a 450 punti	Buono	4	90%
Da 281 a 370 punti	Discreto	3	60%
Da 181 a 280 punti	Sufficiente	2	40%
Da 100 a 180 punti	Non sufficiente/ Non valutabile	1	0%

* La percentuale è calcolata sulla somma totale pro-capite assegnata ad inizio anno, in ragione del concorso percentuale di ciascun dipendente sul monte ore complessivo.

3. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione può essere attivata tutte le volte che sorgano contestazioni in merito alla completezza e regolarità del processo di valutazione, non invece relativamente al merito della valutazione, ed è volta a risolvere le problematiche applicative ed a prevenire il contenzioso in sede giudiziaria.

La disciplina della procedura di conciliazione si ispira ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

È finalizzata a risolvere i contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

Entro e non oltre trenta giorni dalla acquisizione della valutazione definitiva l'incaricato di posizione organizzativa / alta professionalità / dipendente in valutazione può attivare, la procedura di conciliazione per contestazioni in ordine alla completezza e regolarità del processo valutativo.

Il segretario Comunale entro i successivi trenta giorni dal ricevimento della richiesta, verifica la corretta applicazione della metodologia e, ove ne ravvisi l'opportunità o necessità, provvede in autotutela ad adottare le iniziative volte a ristabilire la correttezza del percorso.

In nessun caso la valutazione può essere rivista in termini peggiorativi.