

# INTEGRAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

## 1. INTRODUZIONE

Il D.lgs.n° 74/2017 cd. Legge Madia introduce varie modificazioni e integrazioni al D.Lgs 150 del 27.10.2009, di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento anche alla procedura e alla metodologia, e prevede all'art.7 che tutte le Pubbliche Amministrazioni predispongano, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il presente atto rivede il Sistema già adottato da questo ente al fine di adeguarlo alle modifiche introdotte dalla normativa sopra citata che prevedeva l'adeguamento entro sei mesi dall'entrata in vigore del decreto e comunque l'applicazione delle disposizioni previste, decorso il termine fissato per l'adeguamento, fino all'emanazione della disciplina locale.

La corte dei Conti, sezione regionale di controllo per la Sardegna, ha recentemente emesso il parere n. 1/2017/ relativo all'adozione del Piano esecutivo di gestione (PEG), all'adozione del Piano della Performance e all'applicabilità delle sanzioni di cui all'art. 10, comma 5, del d.lgs. 150/2009 che, nel ribadire che anche i Comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti pur esentati dall'obbligo di adozione del Piano Performance, *“data la ridotta dimensione dell'ente, che comporta una minima dotazione di personale e spazi angusti nella programmazione della spesa, sono tenuti ad una programmazione minimale.(omissis) L'adozione del piano, per tutti gli enti locali, è condizione necessaria per l'esercizio della facoltà assunzionale negli esercizi finanziari a venire. Inoltre, l'assegnazione, in via preventiva di precisi obiettivi da raggiungere e la valutazione successiva del grado di raggiungimento degli stessi rappresentano una condizione indispensabile per l'erogazione della retribuzione di risultato”*.

## 2. OGGETTO E FINALITA'

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance è volto a valutare il rendimento dell'amministrazione nel suo complesso e nell'ambito delle articolazioni previste (Ente, Aree, Servizi, Uffici), nonché a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative espresse dal personale.

La fase di **misurazione** serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).

La **valutazione**, formula un “giudizio” anche numerico, complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

## 3. PIANO DELLE PERFORMANCE

Nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio, il PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI, nel quale è unificato organicamente il PIANO DELLE PERFORMANCE, definisce, gli specifici obiettivi gestionali affidati a ciascuna articolazione organizzativa dell'Ente, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance. Gli obiettivi gestionali sono accompagnati dalla descrizione dei risultati attesi mediante appositi indicatori.

## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La prestazione individuale viene valutata sotto due diversi aspetti:

- a) i comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore (il *"come"* è stato fatto).
- b) i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il *"cosa"* è stato fatto);

Per valutare la prestazione è necessario definire la *prestazione resa*, ossia i risultati raggiunti e i comportamenti organizzativi tenuti dalla medesima persona. Il nostro sistema di valutazione si basa su di un *mix* di risultati e comportamenti organizzativi. Va peraltro tenuto presente che per le posizioni caratterizzate da ampia autonomia decisionale è più adeguata una valutazione incentrata

prevalentemente sui risultati, mentre laddove l'autonomia è minore si rivela più adeguata una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti organizzativi.

La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale (il *periodo di valutazione*).

**a)** Con la valutazione dei *comportamenti organizzativi* si tende a valutare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionale possedute dalla persona. La tecnica utilizzata per rilevare i comportamenti scompone la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le capacità. Su ogni fattore viene espresso un giudizio in forma di punteggi.

**b)** Nel caso della *valutazione per obiettivi*, l'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi, precedentemente stabiliti in sede di PdP/PDO, e/o concordati tra Responsabile e collaboratore. La valutazione dei risultati è prevista ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato per i Responsabili incaricati delle posizioni organizzative, ma anche ai fini della corresponsione degli incentivi al resto del personale dipendente. Per tale forma di valutazione risulta imprescindibile il riferimento agli obiettivi di PdP/PDO che devono essere il più possibile chiari e misurabili attraverso diversi INDICATORI quali – quantitativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi saranno utilizzate contestualmente.

#### **4.1 - Obiettivi**

Tutti i processi produttivi dell'Ente, identificati attraverso obiettivi di attuazione delle politiche di governo e di innovazione organizzativa e gestionale, sono affidati alla responsabilità del management dell'Ente.

Gli obiettivi, che **possono riguardare anche l'attività ordinaria** purché vi siano specifici riferimenti temporali e quantitativi alla performance attesa, devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli **obiettivi** si differenzieranno in:

**Obiettivi di sviluppo (S):** che tendono a realizzare un prodotto o un servizio qualitativamente nuovi o ad attuare miglioramenti radicali rispetto a quelli già esistenti

**Obiettivi di miglioramento (MI) :** che mirano ad un innalzamento sensibile dei requisiti di efficienza e/o di efficacia di prodotti o servizi già esistenti.

**Obiettivi di mantenimento (MA) -** è possibile anche predisporre "obiettivi di mantenimento" di risultati positivi già conseguiti l'anno precedente, fermo restando, in ogni caso, il rispetto delle condizioni normative previste, con particolare riferimento alla necessità che, anche per il perseguimento dell'obiettivo di mantenimento, continui ad essere richiesto un maggiore, prevalente e concreto impiego del personale dell'ente.

Gli obiettivi possono essere assegnati anche individualmente o a un gruppo ristretto di personale.

#### **4.2 - Indicatori**

Gli INDICATORI sono gli strumenti atti a misurare l'attività e la produzione di servizi per disporre di un monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile.

#### **4.3 - Classificazione degli Indicatori**

Gli indicatori, quali strumenti di misurazione di grandezze quantitative e qualitative descrittive di fenomeni organizzativi, si classificano in base all'oggetto della misurazione.

Principali tipologie di indicatori: • di attività • cronologici • di costi • di efficienza • di qualità

##### **4.3.1 - Indicatori di attività (A)**

Forniscono informazioni essenziali sui volumi e gli andamenti quantitativi dell'attività in termini di risultati conseguiti (prodotti realizzati e servizi erogati) e/o in termini di risorse utilizzate (umane, strumentali e finanziarie) dagli uffici comunali.

*Esempi:* - n° pasti erogati - n° ore di lavoro - km percorsi - n° iscritti asili nido – ecc.

In genere rappresentano la base per la costruzione di indicatori più complessi e permettono la costruzione di archivi per l'analisi dei trend storici.

*Esempi:* n° progettazioni LL.PP. eseguite su progettazioni programmate, n° spettacoli culturali realizzati su spettacoli programmati, n° pasti mensa scolastica erogati su utenti iscritti al servizio, tempo medio pagamento fatture su tempo programmato, n° iscritti all'asilo nido su domande pervenute, n° libri biblioteca concessi in prestito su richieste di prestito.

#### **4.3.2 - Indicatori cronologici (T)**

Indicatori che esprimono soprattutto e semplicemente i tempi di realizzazione e le fasi.

#### **4.3.3 - Indicatori di costi (C)**

Sono indicatori costruiti per fornire informazioni sull'entità e l'andamento dei costi, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria o i valori economici attesi con quelli che effettivamente emergeranno alla scadenza dell'obiettivo.

*Esempi:* grado di: attendibilità previsioni iniziali - realizzazione previsioni definitive - realizzazione Entrate e Uscite - formazione dei residui - smaltimento dei residui

#### **4.3.4 - Indicatori di qualità(Q)**

In termini generali esprimono la capacità dell'Ente di soddisfare i bisogni della propria collettività, che rappresenta un aspetto della gestione molto difficile da valutare in una realtà pubblica. Questi indicatori dovrebbero permettere di misurare il gradimento qualitativo da parte dell'utenza in relazione ai servizi erogati: occorrerà valutare servizio per servizio l'esigenza di ricorrere a strumenti di monitoraggio della qualità più o meno raffinati.

*Esempi:* n° dei reclami - emoticon/mettiamoci la faccia - tempi medi di erogazione - predisposizione di appositi questionari.

## **5. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Come evidenziato precedentemente, il nostro sistema di valutazione si basa su di un mix di risultati e comportamenti organizzativi.

Per tutti i dipendenti verrà formalizzata una apposita scheda suddivisa in due parti:

- valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;

La valutazione sarà collegata alla parte del fondo dedicata alla performance individuale che corrisponde all'istituto della produttività per i dipendenti non responsabili di area e all'istituto dell'indennità di risultato per i Responsabili di area con posizione organizzativa.

I dipendenti dell'ente compresi i Responsabili di area saranno valutati al 50% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi dell'area e l'altro 50% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi.

Il premio collegato alla performance, che potrà essere definito in sede di contrattazione decentrata per ogni ufficio sulla base dell'importanza strategica, verrà distribuito ai collaboratori sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda con la metodologia evidenziata al punto 4.

Il premio collegato al risultato dei Responsabili verrà distribuito sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda.

### **5.1 - Valutazione degli obiettivi**

Al fine del calcolo del raggiungimento degli obiettivi da parte dei Responsabili, la somma di tutti gli obiettivi, suddivisi in Sviluppo, Miglioramento e/o Mantenimento, peseranno il 100%.

Anche per i collaboratori gli obiettivi peseranno il 100%, fatto salvo i progetti finalizzati individuali o di gruppo che potranno avere un proprio budget.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi sarà calcolata facendo la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi dopo aver applicato l'eventuale ponderazione individuata nel PDO. Gli obiettivi dovranno riportare il **valore atteso** che dovrà essere rapportato al **valore raggiunto**.

Gli indicatori permettono di **misurare** il raggiungimento degli obiettivi mentre la **valutazione** tiene conto delle giustificazioni sugli scostamenti riscontrati.

La percentuale che emergerà dalla valutazione sarà riproporzionata per il peso che gli obiettivi avranno nella valutazione della performance individuale: 50% per i Responsabili, 50% per i collaboratori. Questa percentuale sarà riportata nella scheda di valutazione nella parte collegata alla valutazione degli obiettivi..

Il mancato pieno raggiungimento dei valori relativi agli indicatori della performance determina la riduzione proporzionale dei premi erogabili sulla base dello scostamento “atteso/raggiunto”

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio mediante l’assegnazione di un punteggio

## **5.2 - Valutazione dei comportamenti organizzativi**

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità dei Responsabili si utilizzerà un metodo basato sulla compilazione da parte del NdV, su indicazioni del Segretario Comunale /Presidente del NdV, della scheda nella parte collegata ai comportamenti organizzativi.

I Responsabili valuteranno i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori.

I comportamenti organizzativi sono suddivisi in vari criteri che saranno differenziati e potranno essere ponderati in maniera differente a seconda del ruolo svolto nell’organizzazione. A titolo esemplificativo i criteri, diversificati a seconda del personale con funzioni dirigenziali o meno, sono riportati nelle alleghe schede di valutazione.

Detti criteri possono essere integrati o modificati sulla base della definizione di criteri maggiormente adeguati alle funzioni e al ruolo svolto dal dipendente.

Ogni criterio verrà valutato con un punteggio da 1 a 5 sulla base dei parametri riportati nelle alleghe schede di valutazione.

Nel caso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesti tra 1 e 3, il valutatore dovrà integrare la scheda con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti. Il valutato, d’altro canto, potrà indicare alla fine della scheda le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento.

## **6. LA VALUTAZIONE NEGATIVA**

**Una valutazione complessiva inferiore a punti 50 su punti 100 è considerata negativa .**

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance.

Non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance se siano addebitati al valutato procedimenti disciplinari o penali particolarmente gravi tali da inibire il processo valutativo che abbiano comportato la sospensione dal servizio per più di 15 giorni.

Si può anche non procedere alla remunerazione delle incentivazioni della performance se i valutati nel corso dell’anno siano stati assenti per un periodo superiore a 6 mesi.

Ai fini dell’espressione di una valutazione non pienamente positiva o alla riduzione della stessa rilevano, a mente del codice di comportamento, l’eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari che non si siano conclusi con archiviazione, sanzioni amministrative, contabili e penali che incidono negativamente sulla valutazione delle competenze organizzative .

Una valutazione negativa rileva ai fini dell’accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell’irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell’articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, debbono essere acquisite, in contraddittorio, le valutazioni dell’interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

## **7. 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 e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

I Titolari di Posizioni hanno diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Segretario Comunale entro 7 gg dalla consegna della scheda di valutazione che, sentito il Nucleo di Valutazione, è tenuto a esprimersi in maniera definitiva sui ricorsi entro 30 giorni dalla loro presentazione..

Anche il personale dipendente non titolare di PO entro 7 gg dalla consegna della scheda di valutazione ha diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Responsabile valutatore che è tenuto a esprimersi entro 30 giorni dalla loro presentazione. Se anche dopo tale confronto persiste il disaccordo, la proposta valutativa è posta all'attenzione del Segretario Comunale che, sentito il Nucleo di valutazione, opera un controllo formale sul rispetto e la coerenza con il sistema di valutazione.

#### **8. ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI ED ENTRATA IN VIGORE**

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance che sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dalla sua approvazione e potrà essere utilizzato a partire dal primo anno di gestione del quale deve ancora iniziare il processo di valutazione della performance.