

COMUNE DI BACENO - VB

NUOVA METODOLOGIA

DI

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Aggiornata al 30 Ottobre 2018

© Sandro Avignano, la riproduzione anche parziale della presente metodologia è vietata ai sensi delle vigenti disposizioni a meno di specifica autorizzazione scritta.

1.0 Premessa

La riforma del Pubblico Impiego come appare dalla Riforma del Ministero della P. A ed alla luce dell'argomento oggetto della presente metodologia appare una rivisitazione della c. d. Riforma Brunetta Dec.Legs n°150/2009 che era incentrata su di un processo di valutazione della prestazione dei dipendenti, che sanciva il principio meritocratico nella gestione delle Risorse Umane sia relativamente al trattamento economico che alla progressioni di carriera

Tale principio è stato sin dall'introduzione della valutazione della prestazione, variamente affermato ma, spesso, scarsamente attuato e nell'applicazione concreta non ha trovato, nella maggior parte dei casi un'effettiva applicazione ed anche nell'ambito delle progressioni orizzontali, più che la valutazione del dipendente ha avuto rilevanza l'anzianità di servizio.

Tale impostazione è stata temperata dal recente C.C.N.L che nel rispetto della predetta riforma, ha previsto un importante rilievo della valutazione della prestazione.

Senza entrare nel merito delle cause di tale scarsa applicazione, non esistendo spesso nell'ambito della P. A ed in particolare negli EE.LL un'effettiva formazione dei Valutatori allo svolgimento del processo ed anche quando tale formazione esiste, si sono sviluppati atteggiamenti che possono essere definiti "difensivi", temendo i Valutatori possibili ripercussioni da parte dei collaboratori Valutati.

Da non sottovalutare altresì il sempre maggiore intervento degli organi:

- Controllo, Corte dei Conti
- Ispezioni dei funzionari del Ministero,

con possibili conseguenze amministrative a carico dei dirigenti degli Enti e con la possibilità anche di un restituzione da parte dei dipendenti, di quanto non correttamente percepito.

L'esperienza che abbiamo maturato presso importanti Enti Locali e non, della P. A ci ha permesso di elaborare, da un lato, processi formativi degli interessati, che devono svolgere il ruolo di Valutatori e di predisporre, dall'altro, una metodologia che, costantemente adeguata, consenta di cogliere tutti gli aspetti qualificanti della prestazione dei dipendenti ai diversi livelli, con particolare riferimento alla Dirigenza ed ai titolari di Posizione Organizzativa

Questo sottintende che tutti i dipendenti sono soggetto di valutazione della loro prestazione e che questa, non si concretizza né nell'arcaico criterio del "essere ,soggetto di buon comando" né nell' accondiscendenza a questo o quell' Amministratore ma, deve essere considerato il livello di responsabilità attribuito, la sensibilità al ruolo dell'Ente temperando i suoi aspetti istituzionali, il rispetto alle attese della cittadinanza ed il contenuto della prestazione richiesta,

Recentemente il C.d.M ha approvato cinque decreti attuativi della Legge n°124/2015.

Tra questi un decreto, sempre in attuazione della **legge n. 124 del 2015** apporta modifiche al **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**, con l'obiettivo di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire efficienza e trasparenza della P.A.

I principi ispiratori del provvedimento sono:

- la semplificazione delle norme sulla valutazione dei dipendenti pubblici;
- il riconoscimento del merito e della premialità;
- l'adozione di sistemi di valutazione razionali e integrati; -
- la semplificazione della disciplina in materia di valutazione e controlli interni.

Queste alcune delle novità previste:

- viene chiarito che il rispetto delle norme sulla valutazione della prestazione (*performance*) costituisce condizione necessaria per l'erogazione di premi e rileva anche ai fini del riconoscimento di progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali;
- la valutazione negativa delle *performance* rileva anche ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale;
- si stabilisce che la *performance* va misurata e valutata con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola la struttura ed ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti;
- accanto agli obiettivi specifici di ciascuna P.A. è introdotta la categoria degli "obiettivi generali", che identificano le attività prioritarie delle PP.AA. coerentemente con le politiche nazionali, definiti in base al comparto di contrattazione collettiva di appartenenza;
- gli OIV (organismi indipendenti di valutazione) o strutture corrispondenti, devono verificare l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati e segna-

lare eventuali necessità di interventi correttivi, in base alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione;

- si riconosce per la prima volta ai cittadini un ruolo attivo nella valutazione della performance organizzativa, attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti circa la qualità dei servizi resi;
- nella misurazione della *performance* individuale dei dirigenti, ovvero delle figure a questi equiparabili, cioè i titolari di Posizione Organizzativa, un peso prevalente è attribuito ai risultati della misurazione e valutazione della *performance* dell'ambito organizzativo di cui hanno diretta responsabilità;
- è definito un coordinamento temporale tra l'adozione del Piano della *performance* e della Relazione e il ciclo di programmazione economico-finanziaria;
- sono previsti nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la *performance*, affidati al contratto collettivo nazionale

Vengono di fatto superate le previsioni dell'art 19 della Riforma Brunetta circa l'attribuzione del 50% delle risorse disponibili per il trattamento accessorio al 25% dei dipendenti ed il restante 50% di dette risorse al 50% del personale, che viene ricondotto alla fascia intermedia. Nulla doveva essere riconosciuto al restante 25% che era inserito nella fascia bassa.

La disposizione non si applicava quando il numero di dipendenti non era superiore a 8.

Tale limite con il Dec. Legs n° 141/21011 è stato modificato prevedendosi che l'art. 19 summenzionato, non si applica quando il numero dei dipendenti non è superiore a 15 ed il numero dei Dirigenti, non è superiore a 5.

Si riconferma che comunque deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.

Occorre altresì considerare come la c.d. Riforma Madia ed i recenti "focus" che hanno interessato la Dirigenza e comunque, coloro che occupano posizioni di responsabilità ci hanno suggerito di integrare la metodologia con specifiche previsioni per i titolari di posizioni Dirigenziali ed assimilate.

Questo per meglio assicurare il rispetto del principio meritocratico che ha sempre caratterizzato lo svolgimento del processo valutativo e che sin dalle prime esperienze ha

distinto al proprio interno fra dipendenti Direttivi, cioè Dirigenti e titolari di Posizione Organizzativa e gli altri dipendenti.

Prevedendosi per questi ultimi la “retribuzione di risultato” fissata in percentuale dal 10 al 25% della retribuzione di posizione.

Alla luce di quanto previsto dalla normativa e per meglio cogliere il principio contenuto nella norma, si ritiene che la rappresentanza degli EE.LL debba, ***illustrare*** alle OO.SS la metodologia predisposta e confermare le fasce di merito a cinque, cioè quelle tradizionali della:

- Eccellenza,
- Validità
- Adeguatezza
- Sufficienza
- Critica

Si ritiene opportuno porre l'accento sul fatto che la valutazione delle Risorse Umane debba essere anche momento di stimolo per la FORMAZIONE dei dipendenti, in particolare per coloro che verrebbero a trovarsi nelle fasce basse succitate

Certamente è da escludere alcun riconoscimento economico a coloro che si collocheranno nella fascia della criticità.

Così come ha valore indicativo la ripartizione delle risorse economiche, nell'ambito degli Enti con limitato numero di risorse, che pur dovendo considerare l'impostazione meritocratica, assume la veste di indicatore di tendenza ovviamente non stravolgendo l'impalcatura del sistema.

2.0 La nuova metodologia

Stante a pluriennale esperienza maturata nell'ambito della valutazione della prestazione, considerati gli orientamenti espressi in premessa, si è messa a punto una nuova metodologia per la valutazione della "performance" dei dipendenti, considerando sempre l'esigenza di operare su due piani distinti e precisamente quello al quale sono riconducibili i Dirigenti e gli Impiegati Direttivi con attribuzione di Posizione Organizzativa, dagli altri dipendenti.

I primi dovranno, come in precedenza essere valutati in una logica di abilità gestionale mentre gli altri in relazione alle specifiche responsabilità operative.

Tenuto conto altresì che vengono in considerazione gli obiettivi attribuiti ai Dirigenti ed ai titolari di P.O. alla scheda di valutazione, per queste figure, si affianca anche quella specifica nella quale devono essere considerati, gli Obiettivi considerati strategici per l'Ente, in una logica triennale, ovvero quelli contenuti nel P.E.G.

A questo proposito si evidenzia che gli obiettivi strategici possono prevedere, come sopra accennato, un loro perseguimento in un arco di tempo triennale, ma annualmente deve essere valutata la coerenza delle attività svolte nell'anno di valutazione.

Al fine di rendere più efficace il processo valutativo, si suggerisce che non debbano essere attribuiti ai Dirigenti ed ai titolari di Posizione Organizzativa, più di cinque obiettivi, potrebbe essere attribuito anche un solo obiettivo se questo è considerato assolutamente prioritario.

Tale scheda non è prevista per gli altri dipendenti giacché questi devono collaborare con il proprio Responsabile al conseguimento degli obiettivi che a quest'ultimo sono attribuiti.

Gli obiettivi devono essere illustrati agli interessati, definendo risultati attesi, tempi, strumenti e modalità di controllo.

A proposito degli obiettivi si precisa, che quelli assegnati ai soggetti sopra citati non sono esaustivi, essendovi comunque degli obiettivi generali comuni a qualsiasi dipendente, quali quelli riguardanti il corretto funzionamento della struttura, ad adeguati rapporti sia all'interno della struttura, fra i diversi Servizi ed Uffici (in una logica di market-in), sia con i cittadini – utenti, pur nel rispetto delle diverse competenze, per il perseguimento di un corretto funzionamento dell'Ente.

Si sottolinea a questo proposito la previsione del recente Decreto attuativo che il processo valutativo deve considerare anche la soddisfazione del cittadino – utente

2.1 Soggetti valutatori

Sono Valutatori:

Il Segretario dell'Ente che partecipa al Nucleo di Valutazione/OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) assume sostanzialmente il ruolo di coadiutore nella Valutazione dei Dirigenti ed in assenza di questi dei Responsabili titolari di P.O.

Il Sindaco, con la collaborazione degli Assessori procederà alla valutazione dei Dirigenti e dei titolari di P.O.

Tale previsione si rende necessaria per il portato dell'impostazione valutativa ed alla luce anche dell'attribuzione al Sindaco del potere di conferire incarichi Dirigenziali o di P.O. e di revocarli in caso di mancato perseguimento degli obiettivi definiti.

In assenza di Dirigenti, di titolari di P.O. o nel caso che non siano individuati impiegati Direttivi preposti alla gestione di collaboratori, la valutazione di questi è svolta di concerto dal Sindaco e dal Segretario dell'Ente.

I Dirigenti ed i titolari di P.O sono valutatori dei propri collaboratori.

Sono altresì valutatori i dipendenti che guidano e coordinano altri collaboratori, si pensi ad esempio al Capo squadra degli operai di manutenzione o al responsabile della Polizia locale che non sia titolare di P.O. in tale caso la scheda è compilata con la supervisione del Responsabile cui è riconducibile la sottostruttura.

Il Valutatore deve avere maturato un'esperienza almeno semestrale nella posizione di Dirigente o titolare di P.O nel Settore o Servizio rispetto al quale deve esprimere la valutazione dei dipendenti.

In caso tale anzianità non sia stata maturata, la valutazione la esprimerà il precedente Responsabile, anche se in quiescenza, ovvero il Segretario dell'Ente coadiuvato dal Sindaco o dall'Assessore competente, in ogni caso deve essere verificata la situazione con il Nucleo di Valutazione.

E' inoltre specifico compito del Segretario dell'Ente sovrintendere allo svolgimento del processo valutativo svolto dai Dirigenti e/o dai titolari di Posizione Organizzativa o dagli impiegati Direttivi relativamente ai rispettivi collaboratori, al fine di assicurare il rispetto di

quanto previsto dalla normativa e dalle linee contenute nella presente metodologia; nonché controllare e verificare la valutazione espressa dai Responsabili dei Servizi al fine di assicurare un'omogeneità complessiva del processo considerando la struttura e la cultura dell'Ente. Di fatto, pur non essendo una valutazione di 2° grado tale supervisione tende a favorire una comparabilità dei risultati fra i diversi settori, recuperando una maggiore oggettività nel risultato finale.

2.2 Soggetti valutati

Sono valutabili tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato e che abbiano maturato almeno sei mesi nella posizione.

Non sono valutabili i dipendenti distaccati da altre Amministrazioni, per i quali la competenza è in capo all'Ente distaccante, i dipendenti con contratti a termine o con contratti di formazione o che non siano comunque riconducibili ad un rapporto organico con l'Ente.

2.3 La scheda di valutazione

Oltre alla già menzionata scheda Obiettivi per i Dirigenti e per i titolari di P. O vi è una scheda specifica che valuta le competenze professionali ed il modo con cui queste sono declinate nello svolgimento delle attività di competenza.

Tali schede per i Dirigenti e per i titolari di P. O considerano tra gli altri alcuni aspetti caratteristici della prestazione di queste figure professionali, aspetti che non sono rinvenibili nella scheda per gli altri dipendenti.

In entrambe le schede sono previsti i fattori rispetto ai quali deve essere articolata la valutazione.

Tali fattori considerano sia per gli aspetti professionali-comportamentali, che la modalità con la quale questi fattori orientano il valutato verso il perseguimento degli obiettivi.

I predetti fattori, proposti dal Nucleo di Valutazione/OIV, sono condivisi e fatti propri dal Sindaco e dalla Giunta, in particolare per quanto riguarda la valutazione dei Dirigenti e dei titolari di P.O cui compete la valutazione di queste figure.

I predetti fattori per meglio qualificare la figura cui si riferiscono, vengono suddivisi in **strategici, importanti, necessari e marginali** ed in relazione alla loro categoria presentano coefficienti di adeguamento.

La somma dei diversi valori consentirà l'individuazione della fascia di merito, che integrata dalla valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi consentirà l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Mentre i Dirigenti ed i titolari di P.O condividono i fattori proposti dal Nucleo/OIV per la valutazione dei loro collaboratori.

In relazione alla tipologia di ciascun fattore rispetto al quale viene espresso il giudizio, la scala considera gli atteggiamenti che possono essere definiti "professionali", cioè come il dipendente opera, in nesso con la propria preparazione e gli atteggiamenti "orientati" al perseguimento degli obiettivi, sia quelli generali, come più sopra indicato, che quelli specifici o strategici, derivanti dagli obiettivi attribuiti dalla Giunta, con specifica delibera, ai Dirigente e/ o ai titolari di P. O. e riportati nella specifica scheda

Dove vi sono Responsabili d'ufficio non titolari di P.O, concorrendo questi alla produttività, di cui al Fondo complessivo, non si farà riferimento all'assegnazione di obiettivi specifici bensì a quelli generali precitati.

Sono poi individuati coefficienti di amplificazione indicati accanto alle scale fattori, che favoriscono il formarsi di punteggi destinati a meglio qualificare il valore della prestazione nel suo complesso, e favorire la riconduzione del giudizio a quelle fasce di merito precedentemente individuate, che consentano una più puntuale adesione alle previsioni della normativa con riferimento alla premialità.

Al fine di favorire, *pertanto*, una maggiore aderenza alla previsione della norma circa l'esigenza di un'effettiva logica meritocratica le valutazioni di tutti i dipendenti che per ogni fattore, si collocano nella parte bassa della scala ovvero in quella alta, orientativamente i primi valori o gli ultimi, devono essere adeguatamente motivati con rappresentazione di fatti specifici e concreti nella parte di scheda che prevede le considerazioni del valutatore.

La scheda di Valutazione dovrà essere comunicata dal valutatore al valutato per la sottoscrizione e per la possibilità di esprimere, da parte di questi eventuali osservazioni o controdeduzioni.

La scheda individuale e quella relativa agli obiettivi, per i Dirigenti ed i titolari di P.O dovrà essere trasmessa al Nucleo di Valutazione/OIV .

Si evidenzia la necessità che a metà periodo di valutazione si proceda da parte del valutatore ad una verifica di massima circa l'esistenza o meno di situazione di criticità, al fine di favorire la possibilità al dipendente di migliorare la propria prestazione.

3.0 Interpretazione dei giudizi

Considerata la particolare valenza attribuita dalla norma alla *performance* ed al raggiungimento degli obiettivi in relazione alla dimensione dell'Ente e quindi alla complessità della Dotazione Organica, i punteggi derivanti dalla scheda degli obiettivi e da quella della valutazione, saranno variamente considerati.

Il Sindaco e la Giunta, potranno attribuire, per i Dirigenti e per i titolari di P. O, un diverso peso specifico alle due schede la cui somma comunque dovrà essere uguale a cento.

Ovviamente in un Ente in cui non vi sono Dirigenti o P.O. dove per il riconoscimento della produttività, si fa riferimento allo specifico fondo per la produttività, non si procederà ad alcuna pesatura.

Il rapporto fra i pesi delle due predette modalità, potrà variare esempio dal 50 al 60%, il peso da attribuire ai fattori professionali e di conseguenza quello per gli obiettivi sarà compreso nell'intervallo 40 – 50%.o viceversa

Per la determinazione delle retribuzioni di risultato per i Dirigenti e per i titolari di P. O, linea di principio ed a mero titolo esemplificativo si riporta la seguente tabella che considera il raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati (Una diversa scala potrà essere definita in accordo con il Sindaco)

Raggiun.to 50,00%	≤65 %	≤75%	≤ 85%	≤ 90%	<95	100%
Retribuzione € 0	30%	50%	65%	80%	95%	100%

Pertanto se dalle schede di valutazione risulta un valore diverso dal massimo, questo sarà considerato in quota percentuale ed a questo sarà ricondotta la quota parte di retribuzione di risultato, a tale valore si aggiunge la quota parte di retribuzione di risultato riconducibile al raggiungimento degli obiettivi, raggiungimento che dovrà essere documentato e sottoscritto dal Valutatore.

Es. retribuzione di risultato previsto = € 1500

Il 60 % si riconduce alla scheda di valutazione, quota parte per i fattori professionali, = max € 900., se la fascia attribuibile è quella dell'Eccellenza.

Il 40% si riconduce agli obiettivi raggiunti, valore teorico =max € 600; se gli obiettivi sono raggiunti, solamente nella misura del 75% la competenza effettiva sarà di € 300 ed il dipendente interessato percepirà complessivamente € 900 + € 300 = € 1200.

Anche la quota parte pertinente alla scheda dei fattori "professionali" può essere rapportata alla fascia di competenza, esempio si propone che sarà intera per una valutazione Eccellente o Valida (relativamente a questa fascia **si potrà, in accordo con il Sindaco** riconoscere al retribuzione di risultato nella misura del 90 del teorico, ridotta al 75% per una valutazione Adeguata ed al 50% per una valutazione Sufficiente.

La Valutazione relativa a tutti i dipendenti con particolare riferimento a quelle riconducibili alle fasce dell'Adeguatezza e della Sufficienza potrà favorire alcune riflessioni circa la possibilità di proporre la formazione degli interessati, mentre per coloro che saranno riconducibili alla fascia della criticità si porranno oltre ad eventuali riflessioni circa interventi formativi anche quelle relative alla loro corretta allocazione.

4.0 Il Nucleo di Valutazione/ OIV

Il Nucleo di Valutazione/OIV composto da soggetti estranei all'Ente, è integrato dal Segretario dell'Ente stesso e dal Sindaco quale esponente dell'Amministrazione, possono essere altresì interpellati anche componenti della Giunta per la trattazione eventuale di argomenti specifici.

Il Nucleo/OIV innanzi tutto assicura il rispetto della correttezza metodologica di valutazione, può richiedere informazioni circa eventuali situazioni particolari, nonché tutti gli elementi relativi agli obiettivi strategici attribuiti e la documentazione comprovante il loro raggiungimento.

Potrà richiedere ai valutatori di illustrare le motivazioni che sono alla base dei loro giudizi, esprimendo riflessioni circa le motivazioni stesse, anche considerando la struttura e la complessità dell'Ente.

Dato che gli obiettivi assegnati non possono essere sostituiti in corso d'anno a meno di situazioni eccezionali, imprevedibili e non differibili, il **Nucleo/OIV autorizza** le eventuali variazioni sempre che la richiesta, adeguatamente motivata e documentata, sia tempestivamente sottoposta al Segretario dell'Ente, che la trasmette sia al Nucleo.

Il Nucleo di Valutazione/OIV verifica altresì se e quali risultati sono emersi dalla verifica della soddisfazione dell'Utenza, esaminando con l'Amministrazione eventuali correttivi necessari per il suo miglioramento

Ovviamente per gli uffici che non hanno contatti con il pubblico, o questi sono occasionali o sporadici, si deve prevedere sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione della c.d. utenza interna.

Il Nucleo/OIV verifica la consistenza del fondo di produttività ed il corrispettivo delle indennità di funzione e della retribuzione di risultato prevista per i Dirigenti e per le Posizioni Organizzative.

Il Nucleo/OIV sulla base dei risultati del processo valutativo, elabora le proposte di attribuzione, delle competenze previste da sottoporre alla Giunta Comunale per le conseguenti determinazioni.

Il Nucleo di valutazione può ricevere doglianze da parte dei valutati, *richiedendo ulteriori motivazioni oggettive che sono alla base della non accettazione della valutazione espressa dal Superiore diretto ma non può modificare autonomamente il giudizio espresso dal valutatori.*