



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Principi generali

A cura di:

DIREZIONE GENERALE
SETTORE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE

Sommario

INTRODUZIONE.....	1
ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	2
ART. 2 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	2
ART. 3 - FASI E STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	2
ART. 4 - COMPOSIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	3
ART. 5 - ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA.....	3
ART. 6 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE.....	3
ART. 7 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	3
ART. 8 - OBIETTIVI.....	3
ART. 9 - INDICATORI E TARGET.....	4
ART. 10 - COMPORTAMENTI.....	4
ART. 11 - ANALISI SULLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA.....	4
ART. 12 - SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	4
ART. 13 - VALUTAZIONE E PREMIALITÀ.....	4
ART. 14 - VALUTAZIONE NEGATIVA.....	5
ART. 15 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	5

INTRODUZIONE¹

Le dimensioni di misurazione e valutazione della performance riguardano:

1. La performance organizzativa relativa ad obiettivi individuati specificatamente nei documenti di programmazione annuale;
2. La performance individuale di tutto il personale.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali.

Misurazione e valutazione sono inserite all'interno del ciclo della performance. Il ciclo di gestione² della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Definizione della performance attesa e allocazione delle risorse. In questa fase, nello specifico, si procede con:
 - a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - b. collegamento fra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.
- 2) Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in itinere ed ex post, correlata anche ai sistemi premianti. Le azioni sono:
 - a. monitoraggio in corso di esercizio degli stati di attuazione degli obiettivi definiti e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - b. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
 - c. utilizzo dei sistemi premianti.
- 3) Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, in relazione ai diversi livelli di pianificazione e programmazione.

¹ Il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale (SMVP) è stato introdotto dal D.lgs. 150/2009 e successivamente modificato dal D.lgs. 74/2017, nonché definito con specifiche delibere dell'ANAC e successivamente con le Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Ogni amministrazione pubblica, in base alla suddetta normativa vigente, è tenuta a misurare ed a valutare annualmente la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti (art 3, c. 2, del citato decreto).

² Ai sensi del Capo II - art. 4., del D.lgs. 150/2009 e s.m.i.

ART. 1 - FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Monza è finalizzato a:

- promuovere il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, nella logica di miglioramento continuo e dell'apprendimento organizzativo;
- garantire l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance dell'Ente;
- consentire un monitoraggio continuo della performance, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- verificare il conseguimento degli obiettivi, attraverso la definizione di opportuni indicatori e quindi consentire la misurazione e la valutazione del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione delle cause degli eventuali scostamenti;
- informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico e miglioramento della qualità dei servizi resi);
- assicurare la trasparenza interna ed esterna del ciclo della performance e della sua misurazione e valutazione.

ART. 2 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Per misurazione si intende il dato oggettivo che certifica il grado di raggiungimento del target. La valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un valore finale tenendo conto anche di:

- grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni non considerate in sede di misurazione atte a meglio contestualizzare ciascun comportamento all'interno di un dato contesto di riferimento (Ente, settore, arco temporale, ecc.);
- analisi comparative con i risultati di altri Enti similari.

ART. 3 - FASI E STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi:

- ex ante: comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi. Tale fase è successiva alla programmazione dell'Ente e alla declinazione degli obiettivi strategici ed operativi in obiettivi annuali all'interno dei documenti di programmazione vigenti.
- in itinere: monitoraggio e feedback della performance organizzativa ed individuale e dello sviluppo dei comportamenti attesi.

Il monitoraggio in corso d'anno ha lo scopo di riorientare l'attività tenendo conto delle mutate circostanze.

In corso d'anno il responsabile di riferimento mantiene un dialogo costante con il proprio gruppo di lavoro e fornisce gli opportuni feedback. Il valutato, in corso d'anno, può richiedere lo svolgimento di un colloquio intermedio. I colloqui saranno tenuti dal dirigente ovvero dal responsabile del valutato.

- ex post: nel corso della quale vengono effettuate la misurazione, recepita nella relazione sulla performance, la valutazione delle performance realizzate, il colloquio individuale e la consegna della scheda di valutazione.

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva effettuata sul periodo di riferimento. Durante il colloquio il responsabile e il valutato si confronteranno in merito ai margini di miglioramento relativi alla prestazione osservata.

ART. 4 - COMPOSIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è declinato attraverso:

- i presenti “Principi Generali” che definiscono i criteri generali alla base del sistema stesso;
- le metodologie relative alla performance organizzativa e individuale:
 - del Direttore Generale;
 - del Segretario Generale;
 - dei Dirigenti;
 - del personale afferente l’area delle Elevate Qualificazioni;
 - dei dipendenti del comparto.

ART. 5 - ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA

Nel processo di misurazione e valutazione della performance intervengono:

- il Sindaco e la Giunta;
- il Direttore Generale e il Segretario Generale;
- i Dirigenti;
- il personale afferente l’area delle Elevate Qualificazioni (o il responsabile di riferimento del valutato);
- il personale del comparto.

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale, che è il Dirigente;
- viene garantita la conoscenza del valutato da parte del valutatore, anche attraverso il contributo del responsabile di riferimento del dipendente.

Il Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV) svolge le funzioni di supervisione del percorso valutativo, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, valida il sistema di misurazione e valutazione e la Relazione annuale sulla Performance e propone la valutazione annuale dei Dirigenti.

ART. 6 - PERFORMANCE - DEFINIZIONE

La performance è il contributo che una persona, un gruppo di persone, un’unità organizzativa, un’organizzazione, ecc. apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

ART. 7 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance del Comune di Monza può essere rappresentata attraverso l’esplicitazione di:

- Obiettivi, indicatori e target;
- Comportamenti;
- Indagini sulla soddisfazione dell’utenza.

ART. 8 - OBIETTIVI

- a) Gli obiettivi di ente sono identificati e quantificati, attraverso gli indicatori e i relativi valori attesi, all’interno dei documenti di programmazione. La valutazione espressa sul grado di raggiungimento di ogni obiettivo di ente è unica per tutti gli assegnatari dello stesso.
- b) Gli obiettivi di performance, declinati dalla sezione operativa del Documento Unico di Programmazione, rappresentano il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse. Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), gli obiettivi sono rappresentati in modo da evidenziare:
 - il collegamento al Documento Unico di Programmazione e, di conseguenza, al mandato amministrativo;
 - gli indicatori, i target, nonché la fonte di verifica del dato;
 - il Dirigente “referente” dell’obiettivo;

- le unità organizzative dell'Ente, attraverso l'individuazione del Dirigente "partecipante", e/o soggetti esterni che contribuiranno a raggiungerlo.

I ruoli di Dirigente "referente" o "partecipante" identificano le strutture coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo. Il Dirigente "referente" dell'obiettivo monitora l'andamento del progetto, stimola/segna eventuali interventi necessari, raccoglie le informazioni e i dati utili alla rendicontazione, chiede eventuali variazioni in corso d'anno.

La definizione delle azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi è demandata alla competenza del Dirigente/i responsabile/i.

La programmazione degli obiettivi è un momento cruciale dell'intero processo di misurazione e valutazione. Una corretta e chiara formulazione degli stessi è preconditione essenziale perché tutto il processo sia efficace e di qualità. La valutazione espressa sul grado di raggiungimento di ogni obiettivo, rappresentato nel PIAO, è unica per tutti gli assegnatari dello stesso.

ART. 9 - INDICATORI E TARGET

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione dell'Ente (contesto, impatti, risultati, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management, elevate qualificazioni, personale) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Per target si intende il valore atteso di un dato indicatore in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance.

ART. 10 - COMPORAMENTI

I comportamenti misurano l'efficacia dell'azione e interazione di persone e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti devono:

- essere osservabili;
- essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione;
- essere definiti in modo selettivo.

ART. 11 - ANALISI SULLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, l'Ente può condurre analisi di soddisfazione dell'utenza. Tali analisi sono effettuate adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, focus group, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione. Si distinguono:

- servizi di supporto, destinati ad un'utenza di tipo interno;
- servizi finali a domanda individuale;
- servizi finali di carattere generale ed indivisibile.

ART. 12 - SCHEDA DI VALUTAZIONE

La scheda di valutazione costituisce lo strumento di rappresentazione della performance. La valutazione deve essere presentata al valutato in sede di colloquio ex-post di cui all'art. 3.

Alle persone cessate dal servizio o assenti per un periodo prolungato (nel periodo di svolgimento dei colloqui di valutazione) dovrà essere trasmessa la scheda di valutazione ex-post.

ART. 13 - VALUTAZIONE E PREMIALITÀ

La valutazione è formulata nei confronti:

- del Direttore Generale, del Segretario Generale e dei Dirigenti che, nell'anno di riferimento, abbiano prestato servizio effettivo per almeno 80 giorni lavorativi;

- del personale afferente l'area delle Elevate Qualificazioni e le Alte Specializzazioni ex art. 110 D.lgs. 167/2000 che, nell'anno di riferimento, abbia prestato servizio effettivo per almeno 550 ore;
- del restante personale che, nell'anno di riferimento, abbia prestato servizio effettivo per almeno 400 ore; tale soglia è proporzionalmente ricalcolata per i dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale.

L'analisi degli scostamenti tra performance attesa e performance realizzata (sia organizzativa che individuale) permette di attivare le azioni necessarie a garantire un processo di miglioramento continuo dell'organizzazione e dei singoli.

La distribuzione delle premialità consegue al percorso di misurazione e valutazione e avviene nell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione.

ART. 14 - VALUTAZIONE NEGATIVA³

Per valutazione negativa della performance si intende una valutazione inferiore al 30% del punteggio massimo ottenibile nell'ambito dei comportamenti agiti. In caso di valutazione negativa è necessario motivare tale valutazione.

ART. 15 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

È prevista apposita procedura di conciliazione avanti al NIV per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti, ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione. In particolare, qualora un valutato voglia segnalare un'applicazione non metodologicamente corretta del percorso di misurazione e valutazione della performance, può presentare una motivata istanza di riesame del percorso valutativo, entro 10 giorni naturali e consecutivi dalla data di consegna della scheda di valutazione, tramite PEC o casella personale istituzionale di posta elettronica alla casella mail istituzionale supportoNIV@comune.monza.it

Ai fini del riesame, sarà possibile acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Ente. Qualora dal riesame non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, verrà redatto apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione. Nel caso in cui si rilevino elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, il Nucleo Indipendente di Valutazione può convocare il valutatore, che può avvalersi del contributo fornito dal responsabile di riferimento del valutato, ed il valutato per un incontro di conciliazione, da tenersi entro 30 giorni naturali e consecutivi dal ricevimento dell'istanza di riesame. Nel corso dell'incontro il NIV assume un ruolo meramente propositivo e consultivo, formulando anche eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale da redigere entro 20 giorni naturali e consecutivi dalla data di effettuazione dell'incontro nel quale vengono riportati gli esiti dello stesso. Alla luce delle osservazioni del NIV è facoltà del valutatore rivedere la valutazione assegnata.

Nel caso in cui il dipendente risulti impossibilitato a presenziare all'incontro, l'organismo di conciliazione stabilisce l'esito del ricorso sulla base delle motivazioni addotte nell'istanza. In caso di assenza del soggetto valutatore ne farà le veci il soggetto sovraordinato o dallo stesso delegato.

³ L'art. 3, c. 5bis del D.lgs.150/09 stabilisce che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D.lgs.165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.lgs.165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento", dovuto alla "reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.lgs.150/09".