

La valutazione e la retribuzione accessoria del personale correlata alla produttività

Nell'ambito della disciplina organizzativa, Roma Capitale ha previsto "il Sistema integrato di valutazione del personale", cui si collegano diversi procedimenti inerenti alla gestione del rapporto di lavoro. Il "Sistema" è sottoposto all'esame dell'Organismo indipendente di valutazione, il quale si è espresso favorevolmente sull'impianto e richiesto alcune integrazioni; attualmente l'OIV sta procedendo alle verifiche tecniche e giuridiche, anche in funzione della coerenza, pur nella necessaria differenziazione, con il "sistema di valutazione della performance dell'area della dirigenza".

In attesa della definitiva validazione da parte dell'OIV, di seguito, si richiama la struttura del sistema, specificando che il medesimo è di supporto:

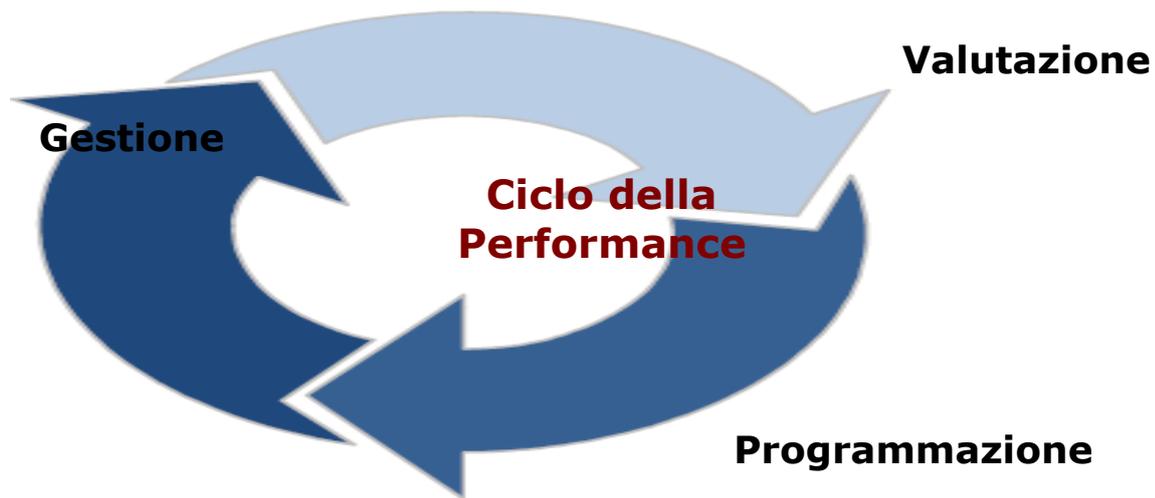
- al conferimento degli incarichi di responsabilità;
- alla definizione dei percorsi formativi;
- alla progressione economica orizzontale (PEO);
- alla valutazione della produttività e del merito.

Si evidenzia che il sistema di seguito rappresentato è soggetto al costante sviluppo in funzione dell'affinamento della strumentazione, anche informativa, a supporto della rilevazione, monitoraggio, misurazione degli andamenti degli output, degli indicatori, ovvero della quantità e qualità dei servizi e delle attività gestiti.

In sede di prima applicazione il sistema risulta semplificato per facilitarne la pronta applicazione e gestione con le attuali strumentazioni disponibili, nonché la correlata gestione ed erogazione del salario accessorio al personale non dirigente, e così consentire la valorizzazione del personale, anche tramite il riconoscimento di adeguati livelli retributivi.

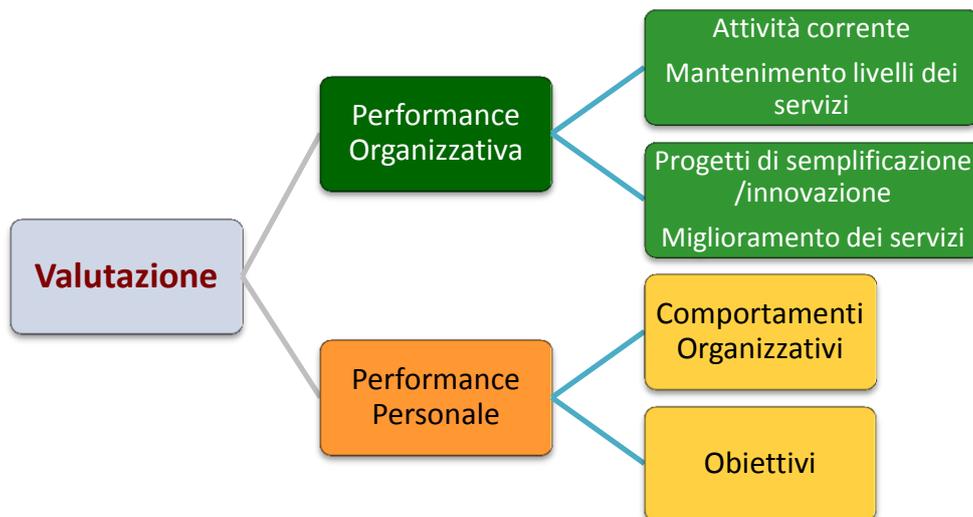
1. Il sistema integrato di valutazione del personale non dirigente

Il sistema di valutazione è finalizzato a favorire e misurare l'innalzamento dei livelli quali-quantitativi di erogazione dei servizi, delle prestazioni, dei prodotti e delle attività programmate dall'Amministrazione. In ragione di ciò il suddetto sistema è definito assicurandone l'integrazione funzionale e di processo con il ciclo della *performance* e con il collegato sistema di valutazione della dirigenza di Roma Capitale.



Nel sistema trovano definizione le regole e gli strumenti idonei ad individuare e monitorare l'attività dei diversi livelli di responsabilità non dirigenziale ed i fattori di valutazione del concorso individuale al conseguimento dei risultati attesi.

Gli ambiti gestionali dirigenziali più direttamente ricollegabili alle prestazioni dei dipendenti sono quelli finalizzati all'erogazione dell'attività corrente e all'attuazione dei progetti di innovazione organizzativa, tecnologica e gestionale della macchina amministrativa, nonché di miglioramento quali-quantitativo dei servizi e delle attività. Ne consegue che tali ambiti di monitoraggio possono costituire il riferimento per valutare la *performance* del personale coinvolto nel conseguimento dei relativi risultati.



Ulteriore elemento di valutazione dell'apporto dei dipendenti è fornito dalla rilevazione dei "comportamenti organizzativi", posti in essere nell'esercizio dei rispettivi ambiti di responsabilità. Tale strumento consente di differenziare la valutazione individuale in relazione alle capacità dimostrate, al contributo offerto nonché agli esiti dei controlli interni e al rispetto del codice di comportamento.

Nell'ambito del complessivo sistema di misurazione e valutazione è inoltre necessario distinguere le figure degli incaricati di P.O. e dei funzionari con incarico di specifiche responsabilità, ai quali, in relazione ai ruoli ricoperti, è opportuno attribuire la responsabilità del conseguimento di specifici obiettivi individuali. Tali obiettivi, sempre nell'ottica dell'integrazione funzionale con il ciclo della *performance*, devono essere strettamente collegati a quelli attribuiti nel PEG/PP ai rispettivi dirigenti.

Il Sistema di misurazione e valutazione del personale non dirigente:

Per quanto sopra espresso, il “Sistema di misurazione e valutazione dei risultati del personale non dirigente”, risulta articolato nei seguenti fattori:

| Area di risultato | Fattori di valutazione |
|----------------------|---|
| Organizzativa | 1. Valutazione del contributo individuale ai risultati organizzativi del servizio a cui appartiene il dipendente in relazione all'attività del servizio/ufficio di assegnazione |
| Personale | 2. Valutazione della qualità dell'apporto individuale offerto in relazione allo specifico ruolo ricoperto, alle direttive gestionali e al rispetto del codice di comportamento |
| | 3. Valutazione del livello di conseguimento di specifici obiettivi individuali collegati a quelli del dirigente (limitatamente agli incaricati di P.O. e ai funzionari con incarico di specifiche responsabilità) |

Al fine di assicurare una valutazione più attendibile della prestazione individuale offerta, il sistema prevede un'adeguata differenziazione dei pesi dei sopraindicati fattori, in relazione al livello di responsabilità attribuita e alle specificità della struttura o dell'ufficio presso il quale è prestato il servizio.

Per tale motivo nella valutazione degli incaricati di posizione organizzativa sarà dato particolare rilievo al ruolo di coordinamento ed impulso alle attività del servizio e alla capacità di realizzare gli obiettivi gestionali di diretta responsabilità, mentre per il restante personale di categoria D, nonché per le categorie C e B, si avranno pesi gradualmente decrescenti; viceversa, il fattore legato ai comportamenti organizzativi per tali categorie avrà una maggiore incidenza.

Analogamente è prevista la possibilità di differenziare l'incidenza relativa dei risultati collegati agli output e agli indicatori dei servizi e delle attività, nonché ai progetti di semplificazione, innovazione e miglioramento quali-quantitativo dei servizi e delle attività.

Con riferimento al punto 1) relativo alla valutazione dell'apporto individuale alla performance organizzativa, in sede di prima applicazione si ritiene opportuno prendere quale riferimento il livello di *performance* accertato per il “servizio tipico erogato”. Il risultato del livello organizzativo di riferimento sarà applicato al personale degli uffici incardinati nel servizio monitorato, salvo l'onere del dirigente di procedere all'eventuale e motivata differenziazione dell'apporto del singolo.

L'auspicata differenziazione della valutazione del fattore di cui al punto precedente è invece necessaria in relazione ai comportamenti organizzativi di cui al punto 2), dalla cui rilevazione è già attualmente possibile distinguere e qualificare i contributi personali al conseguimento dei risultati di struttura.

L'onere di diversificare la valutazione dei comportamenti posti in essere dai collaboratori non è rimesso tuttavia ai soli dirigenti. Al contrario il Sistema prevede dei comportamenti organizzativi adeguati a rilevare le caratteristiche e le attese rispetto ai diversi ruoli.

In questo senso si terrà conto che gli incaricati di P.O. sono tipicamente previsti per la preposizione a una specifica area di risultato che implica il raccordo e la finalizzazione di diverse azioni e interventi, che generalmente richiede una interrelazione con ambiti di attività e ruoli direzionali diversi.



Ai funzionari incaricati di specifica responsabilità (non necessariamente gerarchicamente sotto ordinati all'incaricato di P.O.) compete la gestione e il coordinamento di un ambito di attività, nonché un sistema di relazioni più circoscritto; pertanto assumono una autonoma specifica responsabilità di prodotto correlato al coordinamento di uno o più procedimenti, procedure o progetti, anche qualora i segmenti organizzativi cui sono preposti attengano ad ambiti di risultato riferiti alla P.O.

I dipendenti di categoria C e B generalmente rispondono dell'esecuzione corretta dei compiti loro affidati entro le direttive ricevute; tuttavia, talvolta assumono anche il coordinamento di altri addetti. I dipendenti delle categorie C e B, infatti, svolgono attività che richiedono conoscenze specialistiche ed esperienza professionale con diversi livelli di approfondimento ed aggiornamento, assolvono compiti con contenuti di concetto e di tipo istruttorio nel campo amministrativo, tecnico e contabile (cat. C) e/o operativo (cat. B), con responsabilità di risultati parziali rispetto a più ampi processi, ovvero responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/amministrativi.

Le norme contrattuali nazionali prevedono che anche ai dipendenti di cat. B e C possano essere attribuite specifiche e particolari responsabilità - disciplinate nell'ambito dei contrattazione decentrata integrativa - qualora, avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo di appartenenza, svolgano compiti di particolare rilievo (potrebbero prevedersi ad esempio in relazione a procedimenti o sub procedimenti amministrativi destinati a produrre effetti verso l'esterno, ovvero in relazione alla responsabilità conclusiva su procedure di lavoro complesse a rilevanza interna, o ancora alla responsabilità di squadre di addetti ai servizi manutentivi e ausiliari, etc.).

Discorso a parte merita il personale ascritto alle famiglie professionali "vigilanza" e "educativa e sociale" per il quale l'impianto generale del sistema potrebbe richiedere degli adattamenti, con particolare riguardo ai comportamenti organizzativi, in ragione delle particolari competenze da rilevare/valutare afferenti agli specifici profili (istruttore polizia locale, insegnante, educatrice, assistente sociale, etc.).

Il procedimento di valutazione

Il processo di valutazione del personale è incardinato nell'ambito del ciclo della *performance* e della valutazione dirigenziale, non solo in relazione ai fattori di misurazione individuati, ma anche in riferimento alla disciplina che regola le tempistiche e le modalità di svolgimento del procedimento.

Oggetto della valutazione dei dipendenti sono le prestazioni e i risultati annuali conseguiti rispetto a quelli previsti/programmati e notificati con apposita scheda; la valutazione delle prestazioni e dei risultati ha frequenza annuale e l'arco temporale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12).

A tendere, previa predisposizione di adeguati strumenti di rilevazione infrannuale, la valutazione potrebbe avere una diversa cadenza (es. trimestrale/semestrale).

Nella scheda sono definiti, in relazione a ciascun fattore di valutazione, i risultati attesi e quelli conseguiti con l'indicazione dell'incidenza di ognuno dei risultati sulla valutazione finale.

La definizione dei risultati attesi è compito di ogni dirigente preposto a una U.O., Direzione o Struttura per i rispettivi uffici e servizi, da indicare nell'ambito della citata scheda; l'adozione e la comunicazione della stessa è condivisa con il Direttore apicale della Struttura, sottoscritta da entrambi e notificata dal Direttore apicale agli uffici e ai servizi.

I risultati programmati debbono essere definiti in coerenza con quelli di competenza delle strutture cui sono preposti i dirigenti e che sono ricompresi nel PEG/PDO/PP.

Nel corso dell'esercizio, anche in relazione al monitoraggio periodico del ciclo della *performance*, nel caso in cui si proceda a variazioni approvate dall'OIV di obiettivi ritenuti non più prioritari, ovvero, non di pertinenza della struttura a seguito di modifiche organizzative/funzionali, anche i risultati previsti per il personale sono conseguentemente rimodulati.

Il monitoraggio, la verifica e la valutazione dei risultati e dei comportamenti, in prima istanza, spetta al singolo dirigente, relativamente ai servizi e agli uffici di pertinenza; in sede di richiesta di riesame, la valutazione definitiva di secondo grado spetta al Direttore apicale di Struttura.

Ove la valutazione del dirigente responsabile e del Direttore apicale siano concordi, il procedimento di valutazione si intende definitivo.

Nel caso in cui la valutazione di primo e secondo grado siano entrambe riservate al Direttore della Struttura, in quanto riferita a uffici e servizi alle sue dirette dipendenze, la valutazione finale, di secondo grado, è assunta in sede di Consiglio di Dipartimento o Municipio.

Nei casi di mobilità del personale, il dipendente assegnato ad altro ufficio o servizio è tenuto ad assumere i risultati già definiti/programmati per tale ufficio o servizio salvo che, in relazione allo stato di avanzamento degli stessi, non sia evidente l'impossibilità del loro conseguimento; in tal caso lo rappresenta al dirigente, che ne dà menzione nella citata scheda, rimodulando il *target*, ovvero, dove la richiesta non sia congrua, ne riporta la conferma.

Requisito necessario per l'applicazione della valutazione dei risultati è lo svolgimento di un periodo ininterrotto di servizio di almeno 90 gg; ai periodi di durata inferiore si estende la valutazione conseguita nei servizi e/o uffici in cui, durante l'esercizio cui si riferisce la valutazione, è stata prestata attività lavorativa di maggiore durata.

Per quanto concerne i comportamenti organizzativi, diversamente, il dirigente può adottare o, in relazione a fatti specifici (positivi o negativi), è tenuto ad adottare la valutazione anche per i dipendenti assegnati per un periodo inferiore ai 90 gg., confermando o meno quella espressa dal dirigente della U.O./Direzione/Struttura in cui il dipendente ha prestato precedentemente servizio.

Gli esiti della valutazione

In coerenza con quanto sopra esposto, vengono prestabilite le fasce di valutazione, in quanto presupposto del sistema è la differenziazione del merito. Al riguardo, sono individuate le seguenti fasce di merito alle quali ricollegare i rispettivi premi retributivi:

| Fascia | Valutazione |
|--------|-----------------------------|
| I | dal 90,01% al 100% |
| II | dall'80,01% al 90% |
| III | dal 70,01% all'80% |
| IV | Fino al 70% (nessun premio) |

La quantificazione dei premi, anche in termini di aspettativa retributiva individuale (per categoria, ambito, profilo, mansione, obiettivo, etc. ...) avviene in sede di distribuzione delle risorse disponibili nel fondo di produttività. Sugli stessi è graduata l'effettiva quantificazione, in relazione alla valutazione conseguita.

Allo stato attuale gli esiti della valutazione sono utilizzati, prioritariamente, ai fini della corresponsione dei premi di cui all'art. 17, c. 2, lett. a), del CCNL del 1.04.1999, nei limiti delle risorse decentrate disponibili allo scopo, come tali destinati a premiare la produttività, secondo i principi evincibili da quanto previsto dal titolo II del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. (in particolare artt. 3 e 9), in relazione ai sistemi premianti il merito.

Tuttavia, il sistema può, anche con opportune specifiche e integrazioni, essere utilizzato per la valutazione di specifici progetti di produttività e obiettivi, di volta in volta attivati in relazione ai settori/ambiti in cui si intende procedere all'incremento quali-quantitativo delle attività e dei servizi.

In sede di applicazione a regime, può inoltre essere definito un percorso per il riconoscimento di premi per prestazioni di eccellenza, con riguardo a risultati di particolare valore, in quanto destinati ad apportare benefici all'Amministrazione, purché misurati e rigorosamente quantificati con apposita certificazione.

2. La valutazione della produttività ai fini del riconoscimento del relativo trattamento retributivo accessorio – Prima applicazione del Sistema di cui al § 1 in fase di avvio della nuova disciplina decentrata.

Il nuovo progetto di riordino della disciplina decentrata intende promuovere l'incentivazione della produttività, volta a perseguire politiche di valorizzazione e riconoscimento del merito, funzionali al consolidamento e – ove possibile – al miglioramento degli *standard* di erogazione dei servizi e delle prestazioni.

Il sistema di valutazione del personale di Roma Capitale è quindi volto a rilevare e misurare le prestazioni e gli apporti forniti dai singoli dipendenti, anche ai fini dei conseguenti riflessi retributivi accessori, premiali e incentivanti.

In relazione a quanto sopra, sono attivati due distinti ambiti di misurazione della produttività:

1) la produttività di sistema, correlata alla verifica dell'impegno nello svolgimento delle attività di servizio, nella prospettiva di coniugare, a risorse umane in continua contrazione, il mantenimento e/o il consolidamento degli *standard* di erogazione dei servizi e dei relativi livelli di efficacia, efficienza ed economicità;

2) la produttività finalizzata al miglioramento quali-quantitativo dei servizi erogati in aree e settori prioritari per l'Amministrazione, eventuale e aggiuntiva rispetto a quella di sistema.

2.1 La valutazione della produttività di sistema

Il sistema di valutazione consente di rilevare e verificare le prestazioni dei dipendenti e, quindi, la sussistenza dei presupposti che giustificano l'attribuzione di premi correlati all'adeguato e costante svolgimento dei compiti/attività assegnati in attuazione delle direttive formulate dalla dirigenza, in conformità alla pianificazione operativa della struttura organizzativa di riferimento.

L'importo totale annuo è ripartito in due quote, ciascuna delle quali erogabile, parzialmente o per intero, ad esito della valutazione della sussistenza dei requisiti richiesti:

- la quota A) è riconosciuta ed erogata, di norma, con cadenza infra-annuale, fatte salve le specificità di settore e quelle relative a singole figure professionali, a seguito della periodica rilevazione:
 - 1) all'adeguato e costante svolgimento dei compiti/attività assegnati dal dirigente con atti gestionali e della disponibilità dimostrata in relazione alla flessibilità richiesta per l'organizzazione del lavoro e l'adempimento della specifica prestazione, tenendo conto:
 - della flessibilità assicurata all'organizzazione del lavoro;
 - continuità e adeguatezza nello svolgimento dei compiti/attività assegnati, nel rispetto delle previste procedure.
 - 2) del tasso di presenza in servizio in relazione al numero di giornate effettivamente lavorabili, secondo il seguente schema:
 - ai dipendenti con tasso di presenza superiore all'85% viene riconosciuto il 100% dell'importo della quota A;
 - ai dipendenti con tasso di presenza compreso tra il 70% e l'85%, viene riconosciuto l'85% dell'importo della quota A;
 - ai dipendenti con tasso di presenza compreso tra il 50% e il 70% viene riconosciuto il 70% dell'importo della quota A;
 - i dipendenti con tasso di presenza inferiore al 50% sono considerati non valutabili.
- la quota B) è erogata a consuntivo, previa **verifica e** valutazione del contributo offerto dal dipendente in relazione alle finalità e agli obiettivi della struttura di riferimento formalizzati nei documenti di programmazione dell'Ente, tenendo conto della
 - quantità e qualità delle prestazioni rese in relazione ai risultati conseguiti dalla struttura;
 - correttezza, completezza e tempestività degli adempimenti, propedeutici al conseguimento dei risultati.

In tale quadro disciplinatorio, la **presenza in servizio**, nelle diversificate articolazioni orarie, non costituisce, di per sé, fattore di misurazione e valutazione delle prestazioni, essendo piuttosto richiesto che il suddetto livello minimo di presenza annuale (50%) costituisca il presupposto di accesso alla percezione di premi e incentivi di produttività, non invece l'oggetto degli stessi. Viene quindi particolarmente incentivata, ai fini del sistema premiale di cui si tratta, la concreta e rilevata disponibilità di adattamento del personale alle esigenze di flessibilità dell'Ente, anche in relazione alla necessità di compensare la sempre maggiore esiguità degli organici, dovuta agli effetti di limitazione del *turn over*. L'accesso ai premi, in altre parole, presuppone la concreta rilevazione di detta disponibilità, evincibile dal costante avvicendamento del personale, anche al di fuori della turnazione, negli orari di servizio pomeridiano e/o serale, nonché dall'intercambiabilità delle giornate di rientro, al di là delle ordinarie articolazioni orarie. In tal senso, troverà particolare valorizzazione la disponibilità alla gestione flessibile degli orari, giornalieri e settimanali, anche mediante la compensazione pluri-settimanale di quote di tempo-lavoro, a parità di debito orario ordinario.

Gli esiti della valutazione consentono di collocare i dipendenti nelle seguenti quattro fasce:

| Fascia di valutazione | | Percentuale Quota |
|-----------------------|------------|----------------------|
| 1. Elevata | (90%-100%) | 100% |
| 2. Buona | (70%-90%) | 80% |
| 3. Adeguata | (50%-70%) | 60% |
| 4. Non Valutabile | (0-50%) | Nessuna retribuzione |

Si evidenzia, inoltre, che i risultati della Struttura di appartenenza del dipendente, sia positivi che negativi, non comporta un automatico e diretto riflesso sul collocamento nella fascia di merito; quest'ultima, infatti, è determinata esclusivamente dal contributo assicurato dal dipendente al conseguimento dei risultati.

Eventuali residui non distribuiti nel corso dell'anno in relazione alla quota A) sono destinati ad integrare il fondo che finanzia la quota B. Diversamente gli importi della quota B) non distribuiti alle fasce 2, 3 e 4, vanno ad integrare il fondo della fascia di merito "Elevata" e aumentano la quota B) destinata ai dipendenti che si collocano nella fascia medesima.

Il punteggio relativo alla valutazione a consuntivo del contributo offerto dal dipendente, diversamente dal punteggio della valutazione di cui alla Quota A), non è parametrato al tasso di presenza in servizio.

Il dipendente che nel corso dell'anno abbia fatto registrare una percentuale di presenza inferiore al 50%, sarà considerato "non valutabile" in relazione ai requisiti richiesti per l'erogazione del premio di produttività, sia con riferimento alla quota A) che, conseguentemente, in relazione alla quota B).

La distribuzione delle risorse economiche su ciascuna quota avviene secondo il seguente schema:

| CATEGORIA | QUOTA A | QUOTA B |
|-----------|---------|---------|
| B | 70% | 30% |
| C | 60% | 40% |
| D * | 50% | 50% |

* Per la **categoria D** entrambe le quote sono erogate, in unica soluzione, a consuntivo

La differenziazione delle modalità di erogazione del premio di produttività è strettamente connessa alla specificità dei ruoli e delle responsabilità afferenti alle diverse categorie di inquadramento, in relazione alle quali si riportano, a titolo esemplificativo, le descrizioni delle capacità/competenze richieste:

per i dipendenti di categoria D:

- capacità di coordinamento e raccordo delle attività di istruttoria, predisposizione e redazione di atti e documenti di elevato grado di complessità, nonché attività di analisi, studio e ricerca con riferimento al settore di competenza;
- capacità di gestione ed adeguamento del proprio tempo lavoro in coerenza con l'esercizio della responsabilità tenuto conto dell'organizzazione e dell'operatività dell'ufficio/servizio
- grado di correttezza, completezza e tempestività degli adempimenti connessi all'incarico nel rispetto degli indirizzi del responsabile di riferimento e alle scadenze programmate

per i dipendenti di categoria C:

- capacità di gestione dei rapporti con tutte le tipologie di utenza interna ed esterna. Attività istruttoria nel campo amministrativo, tecnico e contabile, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge;

- disponibilità a rendere flessibile il proprio orario di lavoro secondo le esigenze di copertura del servizio;
- grado di correttezza, completezza e tempestività degli adempimenti di competenza in relazione agli indirizzi del responsabile del servizio e alle scadenze programmate per le fasi assegnate.

per i dipendenti di categoria B:

- grado di correttezza della modalità di accoglienza di tutte le tipologie di utenza interna ed esterna nel rispetto delle disposizioni di servizio;
- disponibilità a rendere flessibile il proprio orario di lavoro secondo le esigenze di copertura del servizio;
- grado di accuratezza, precisione e tempestività nell'esecuzione dei compiti affidati anche in relazione allo specifico profilo professionale di appartenenza.

2.2 Specifici progetti di produttività (produttività finalizzata)

L'istituto è preordinato al riconoscimento del merito e della conseguente incentivazione economica per i dipendenti che contribuiscano al miglioramento quali-quantitativo dei servizi offerti in aree e settori critici e/o prioritari per l'Amministrazione, nonché al significativo efficientamento, innovazione e semplificazione dei processi organizzativi o di lavoro.

Condizione necessaria per la relativa erogazione è la possibilità di rilevare concretamente i miglioramenti realizzati. I risultati devono essere conseguiti mediante la definizione di specifici progetti di produttività e rilevati attraverso la pre-definizione di parametri di riferimento e correlati indicatori idonei a misurare l'effettivo livello di conseguimento dei risultati.

In relazione a quanto sopra, si precisa che tali risultati sono differenziati e aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalla produttività di sistema; inoltre, ogni progetto dovrà individuare adeguati sistemi di indicatori accertabili, verificabili e confrontabili.

Laddove i suddetti requisiti siano soddisfatti è possibile riconoscere un importo aggiuntivo a titolo di produttività ai dipendenti coinvolti nel progetto. A tal fine, la valutazione sui presupposti dell'erogazione dei premi è operata, fatte salve diverse modalità richieste dalla specificità dei singoli progetti, mediante il sistema di integrato di valutazione del personale non dirigente, di cui alla prima parte del presente documento, e secondo modalità analoghe a quelle illustrate per la produttività di sistema.

