

<https://lapostadelsindaco.it/>

## Il rilievo delle assenze e del part time nella valutazione della produttività

La Rivista del Sindaco 08/11/2022 Approfondimenti - Articolo di **Luigi Oliveri**

Le amministrazioni si trovano frequentemente in difficoltà qualora siano chiamate a considerare le assenze dal servizio come elemento da rilevare ai fini della produttività. Il problema principale resta sempre lo stesso: mancano generalmente sia modi per indicare con relativa accuratezza i compiti da svolgere, sia strumenti per misurarli.

I sistemi di valutazione finiscono per risentirne, dando spazio troppo ampio ad elementi non connessi alla produttività vera e propria; invece di verificare le concrete capacità di realizzare risultati a partire da risorse gestite, i sistemi rilevano “comportamenti”. La carenza di precisa cognizione sui risultati da produrre e di sistemi di misurazione induce ad una lettura piuttosto estensiva e di comodo dell’articolo 9, comma 2, lettera b), del d.lgs. 150/2009, ai sensi del quale *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate ... alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

Moltissimi sistemi di valutazione finiscono per attribuire rilevanza estrema e preponderante agli elementi delle “competenze dimostrate” e dei “comportamenti professionali e organizzativi”, utili per ponderare la valutazione, ma certamente incidenti ben poco sull’elemento principale della valutazione, consistente invece nel verificare non tanto il “come” si è agito, ma quali risultati siano stati ottenuti.

Per cui, la valutazione finisce per essere relegata a schede che si limitano ad enucleare comportamenti o qualità lavorative: l’orientamento al cliente, la capacità di proporre soluzioni, il problem solving, la leadership esercitata, la collaborazione con le strutture, la capacità di negoziare.

Tutti elementi interessanti, ma se non li si correla al compito da svolgere ed al risultato che ne consegue, restano sterili punti di osservazione, che finiscono per rendere le valutazioni astratte e difficilmente correlate alla produttività effettivamente realizzata.

Ecco perché le amministrazioni, poi, non sanno come muoversi per gestire il caso delle assenze dal servizio.

### **L’incidenza delle assenze nella misurazione della produttività**

Quanto incide, infatti, l’insieme delle assenze del singolo dipendente nell’ambito di una produttività che non identifichi esattamente compiti assegnati e risultati connessi e, quindi, manchi di misurare l’apporto individuale all’esito della gestione? **Impossibile saperlo.**

Gli enti, quindi, adottano scelte di carattere generico. C'è chi commette l'errore invero grave di assimilare in tutto e per tutto il compenso legato alla produttività ad una quattordicesima o ad un'indennità contrattuale e, quindi, decurta dal premio conseguente alla valutazione i ratei connessi alle giornate di assenza. C'è chi, invece, fissa un minimo di presenza in servizio, al di sotto del quale la produttività viene progressivamente ridotta fino al possibile azzeramento.

Sul tema, l'articolo 5 del Ccnl del comparto Funzioni Locali del 31.7.2009 fornisce interessanti spunti: *"... In caso di assenza, l'apporto individuale del dipendente è valutato in relazione all'attività di servizio svolta ed ai risultati conseguiti e verificati, nonché sulla base della **qualità e quantità della sua effettiva partecipazione ai progetti e programmi di produttività**".*

Come si nota, la contrattazione collettiva invita, condivisibilmente, a tenere in considerazione elementi enumerabili e misurabili e non fattispecie connaturate a "modi di agire":

1. **attività svolta**: quindi, si tratta dei compiti affidati e realizzati;
2. **risultati conseguiti**: i risultati che il datore pubblico si aspetta come esito dei compiti assegnati;
3. **risultati verificati**: la misurazione dei risultati presi in considerazione ai fini dell'erogazione della produttività;
4. **qualità e quantità della partecipazione ai progetti**: si deve misurare in quale misura, quantitativa e qualitativa, il lavoratore ha contribuito a raggiungere gli obiettivi previsti dai progetti di produttività.

L'elemento, allora, della conoscenza dei compiti e dei risultati ad essi conseguenti si dimostra essere fondamentale per immaginare come possa incidere l'assenza dal servizio sulla valutazione.

### **Modelli pratici per la distribuzione dei premi collegati alla performance**

Si prenda il seguente esempio di un ente che abbia previsto per una certa unità lavorativa composta da 5 dipendenti un obiettivo complessivo formato da 10.000 "prodotti":

Risultato previsto	10.000 prodotti in un anno	
Personale disponibile		5
Giorni lavorativi annui		220
N. prodotti minimo al giorno per dipendente		9,09

Poniamo adesso che nel corso dell'anno si verificano i seguenti i giorni di presenza di ciascun dipendente:

	Giorni lavorati
Dipendente 1	211
Dipendente 2	207
Dipendente 3	220
Dipendente 4	102
Dipendente 5	78

Nell'esempio, due dipendenti, per un motivo o l'altro, non assicurano la propria presenza in servizio che per una frazione di anno. Come può incidere tutto ciò ai fini della valutazione?

Se anche i due assenti per lungo tempo dimostrino nella loro attività lavorativa competenza, ottimo orientamento al cliente, capacità di proposta ed analisi, come differenziare il loro apporto? Sulla base del mero presupposto che esso sia inferiore a quello degli altri? È evidente che tutto sta nella capacità di misurare l'attività effettivamente svolta, perché essa consente di dare risposte alla domanda.

### **Esempio n. 1**

Si ponga un primo esempio: i dipendenti che abbiano assicurato la presenza costante nell'anno si fermino alla media minima di risultati giornalieri prevista, che arrotondiamo a 10:

Prodotti ottenuti a consuntivo	10.652			
	Giorni lavorati	N. prodotti al giorno		% partecipazione
Dipendente 1	211	10	2.110	20,89%
Dipendente 2	207	10	2.070	20,49%
Dipendente 3	220	10	2.200	21,78%
Dipendente 4	102	22	2.244	22,22%
Dipendente 5	78	26	2.028	20,08%
			10.652	

In questo esempio, i 3 dipendenti costantemente in servizio assicurano 6.380 “prodotti”. L’apporto dei 2 che sono in servizio per meno tempo, allora, risulta determinante per il conseguimento complessivo dell’obiettivo e perché questo accada debbono garantire una capacità di realizzazione dei risultati individuali quotidiana esponenzialmente superiore al minimo di 10. In tal modo, l’incidenza di ciascuno dei dipendenti 4 e 5 sul risultato complessivo è di circa un quinto, come per ciascun dipendente, ma la produttività quotidiana molto più alta. In una simile situazione, l’assenza non rileva, anzi induce ad un aumento evidente della produttività. Sarebbe insensato, quindi, attribuire un premio decurtato causa assenze.

## Esempio n. 2

Esaminiamo un’ipotesi differente: i dipendenti coinvolti si rendono conto che 2 su 5 di loro restano assenti per lungo tempo e quindi si organizzano perché tutti assicurino una media di prodotti superiore al minimo, necessaria per l’obiettivo complessivo finale:

Prodotti ottenuti a consuntivo	11.452			
	Giorni lavorati	N. prodotti al giorno		% partecipazione
Dipendente 1	211	14	2.954	29,24%
Dipendente 2	207	14	2.898	28,69%
Dipendente 3	220	14	3.080	30,49%

Dipendente 4	102	14	1.428	14,14%
Dipendente 5	78	14	1.092	10,81%
			11.452	

In questo caso, come si nota l'incidenza dei due dipendenti parecchio assenti sul risultato complessivo si riduce sensibilmente. Anzi, la sommatoria dei prodotti realizzati dai dipendenti 1, 2, 3 e 4 da sola vale 10.360, quindi oltre l'obiettivo 10.000, sicché l'apporto del dipendente 5, risulta certamente utile al miglioramento ulteriore, ma non decisivo ai fini del conseguimento dell'obiettivo minimo. In un caso simile, quindi, l'assenza conta e può essere presa in considerazione ai fini della valutazione della produttività non in modo forfettario, ma guardando appunto all'incidenza percentuale di ciascun dipendente (a parità di produttività per giorno lavorato) sul risultato finale complessivo, evidenziata dall'ultima colonna a destra della tabella di cui sopra. Con opportune formule ponderali, il risultato finale può essere influenzato dall'assenza in servizio, in modo logico e motivabile.

Si immagini che al conseguimento del risultato complessivo di 10.000, si riconduca un premio complessivo di 10.000 euro, da ripartire nel seguente modo:

- 30% (cioè euro 3.000) per tutti i dipendenti, in conseguenza del risultato dell'unità organizzativa;
- 70% (cioè euro 7.000) in base alle valutazioni ottenute.

Quindi, il raggiungimento del risultato complessivo assicurerebbe a ciascuno il seguente compenso per produttività:

Compenso per produttività complessiva	3.000
Dipendente 1	600
Dipendente 2	600
Dipendente 3	600
Dipendente 4	600
Dipendente 5	600

Ma, se il sistema di valutazione introducesse una scala connessa all'incidenza dell'apporto di ciascuno all'obiettivo, si potrebbe giungere ad un esito ben diverso. Dividendo il compenso previsto per la produttività complessiva per il numero di prodotti effettivamente conseguito (nell'esempio 2: n. 11.452), si ricava un valore di ciascun "prodotto", pari a euro 0,26 circa. Moltiplicando, allora, questo valore per il numero di prodotti complessivamente realizzati da ciascuno, il plafond complessivo di 3.000 euro si redistribuisce come segue:

	Giorni lavorati	N. prodotti al giorno	N. prodotti totale	Compenso
Dipendente 1	211	15	3.165	829,11
Dipendente 2	207	15	3.105	813,40
Dipendente 3	220	15	3.300	864,48

Dipendente 4	102	10	1.020	267,20
Dipendente 5	78	10	780	204,33

C'è un automatico riproporzionamento alla quantità degli esiti dell'attività svolta, eventualmente ponderabile con altri elementi previsti dal sistema di valutazione. Per esempio, si potrebbe prevedere un ulteriore sistema di redistribuzione, considerando che nel caso di specie l'apporto del dipendente 5 non è risultato decisivo ai fini del raggiungimento dei 10.000 prodotti previsti come obiettivo generale. Cosa molto diversa sarebbe fissare un premio di 600 euro per dipendente e, come fosse un'indennità, determinare il valore a giornata e decurtarlo per ogni giorno di assenza:

a	b	a/b
600	220	2,72727272727273

	c			c*a/b
	Giorni lavorati	N. prodotti al giorno	N. prodotti totale	Compenso
Dipendente 1	211	15	3.165	575,45
Dipendente 2	207	15	3.105	564,55
Dipendente 3	220	15	3.300	600,00

Dipendente 4	102	10	1.020	278,18
Dipendente 5	78	10	780	212,73

Infatti, come si nota non si riproporzionano le risorse, non vengono distribuiti i 3000 euro “promessi” e non si rispettano pienamente le incidenze che ciascuno ha assicurato al conseguimento dell’obiettivo complessivo. La parte del plafond, 7.000 euro, connessa alla valutazione individuale potrà a sua volta tenere conto ovviamente del grado di apporto individuale al risultato complessivo, elemento che dovrebbe risultare prevalente, ponderato poi per gli elementi qualitativi connessi anche alla **competenza** e al “**come**” si realizza l’attività.

### **Premi correlati alla performance per il personale a tempo parziale**

E per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale?

Sul punto, l’Aran, con il [parere CFL 166 del 18.10.2022](#), specifica: “Premesso che l’art. 7, comma 4, lett. b) del CCNL del 21 maggio 2018 rimette alla contrattazione integrativa la definizione dei “criteri per l’attribuzione dei premi correlati alla performance”, si evidenzia che fermo restando l’autonomia negoziale delle parti, all’art. 55, comma 11 del CCNL in esame viene espresso un principio generale ai sensi del quale “I trattamenti accessori collegati al raggiungimento di obiettivi o alla realizzazione di progetti, nonché altri istituti non collegati alla durata della prestazione lavorativa, sono applicati ai dipendenti a tempo parziale anche in misura non frazionata o non direttamente proporzionale al regime orario adottato, secondo la disciplina prevista dai contratti integrativi”.

**La norma contrattuale sostanzialmente propone un criterio in tutto e per tutto coerente con l'analisi svolta sopra sul tema dell'incidenza delle assenze dal lavoro.**