

Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI





INTRODUZIONE

La valutazione è un'attività squisitamente umana, una esigenza naturale legata sia agli aspetti razionali di ogni individuo sia a quelli inconsci.

In tutti i momenti della vita ogni individuo esprime dei giudizi, ossia valuta i propri simili, e da sempre ogni individuo è perennemente giudicato, ossia valutato dai propri simili.

La valutazione pertanto è alla base di ogni contesto sociale dove i singoli individui sono contemporaneamente **"valutati"** e **"valutatori"**, e questo rapporto tra uomini ha sempre condizionato i loro atteggiamenti ed i loro comportamenti reciproci.

Tutte le qualità e le manifestazioni umane sono oggetto di valutazione, e i fattori di valutazione, ossia gli elementi rispetto ai quali esprimiamo un giudizio, sono innumerevoli e determinati dall'esperienza, dalla cultura, dagli interessi, dai bisogni ecc. di chi valuta.

Viene valutata l'affidabilità, la simpatia, la bellezza, la coerenza, la prestanza fisica, la bontà, la capacità professionale e personale, ecc.

La valutazione come "bisogno organizzativo", diversamente da quanto comunemente sostenuto, è nata se non nel settore pubblico in contesti certamente diversi da quelli privati; d'altra parte tutte le moderne tecniche organizzative industriali derivano, ed a volte ne costituiscono un affinamento, da quelle militari, religiose, industriali; basti pensare alle strutture organizzative "a piramide" delle imprese industriali, ai loro magazzini, per rendersi conto che si basano sulle "prime" organizzazioni dalle quali il "settore privato" ha attinto i principi fondamentali.

In Cina, ad esempio, gli imperatori della dinastia "Wei" (221 – 265 D.C.) avevano istituito "il valutatore imperiale" con l'intento di stimare il lavoro ed il comportamento dei dignitari di corte.

Nel XVI secolo il fondatore della Compagnia di Gesù ideava un sistema di valutazione basato su tre elementi teso all'ottenimento di un giudizio definito sulle attività svolte e sulle aspirazioni e possibilità di ciascun appartenente all'ordine.

Trattasi in buona sostanza dell'attuale concetto di "valutazione delle prestazioni" e del "potenziale",

Le tecniche di valutazione in senso moderno vennero introdotte negli uffici federali americani intorno al 1850 ed erano basate "sulle competenze", "sull'affidamento" e "sull'attenzione".

Successivamente verso la fine del 19° secolo a seguito di sperimentazioni avvenute nei settori della Pubblica Amministrazione americana il "Ministero della guerra degli Stati Uniti" adottò un sistema di valutazione che permetteva un razionale avanzamento di grado dei militari.



Tale sistema, ben definito ed efficace, diventò obbligatorio per garantire gli avanzamenti di carriera esclusivamente sul merito.

Negli anni successivi, sempre nelle Pubbliche Amministrazioni, i sistemi di valutazione si diffondono celermente, e approdano così nelle realtà locali, tanto che all'inizio del secolo scorso, tra il 1909 ed il 1914, le Amministrazioni comunali di Chicago, New York e Los Angeles disponevano di un sistema di valutazione del proprio personale dipendente.

Furono le prime amministrazioni a disporre di tale strumento.

Come evidenziato prima, nel settore privato la valutazione del personale arriva dopo, mutuando dal settore pubblico principi, metodi, esperienze e finalità.

La prima grande industria privata che, solo nel 1918, formalizzò una procedura di valutazione dei propri dipendenti fu la società "General Motors".

In tutte le realtà organizzative sia pubbliche che private la valutazione del personale rappresenta uno degli aspetti fondamentali dell'esercizio dell'attività gestionale.

La valutazione pertanto in una organizzazione pubblica che aspira a riposizionarsi nel contesto sociale in cui opera, assegnando aspetti di efficienza, efficacia e qualità, **non deve essere** vissuta e praticata con una concezione di tipo "fiscale" ma con un'ottica di tipo "gestionale", ossia non deve essere effettuata come momento quasi "ispettivo", di puro controllo del comportamento del lavoratore secondo una ritualità legata al rispetto di un obbligo contrattuale, o di prassi organizzativa finalizzata ad un riconoscimento monetario.

Al contrario **deve essere** compiuta ed utilizzata come "**momento gestionale**" in un "**sistema di sviluppo**", di occasione per migliorare sia le persone che l'organizzazione, deve essere finalizzata alla individuazione di aspetti e punti di criticità personali, professionali, organizzativi nei quali intervenire con un processo di adattamento che dia vita ad interventi di miglioramento, di crescita e di sviluppo sia dell'organizzazione sia delle risorse umane, che rappresentano il bene più prezioso e non facilmente sostituibile di una impresa pubblica.

Infatti le risorse umane costituiscono un fattore strategico e preziosissimo di cui dispongono gli Enti locali, così come qualsiasi realtà aziendale che si trovi ad agire in una società complessa articolata ed in profonda trasformazione come quella attuale.

I dipendenti pubblici in generale, e gli operatori degli Enti locali in particolare, dispongono di una professionalità specifica preziosa; nessuna industria italiana e forse anche mondiale dispone di dipendenti istruiti e colti come i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni.



Il presente documento illustra le regole organizzative e gli strumenti gestionali attraverso i quali il Comune governa i processi collegati alla valutazione e alla incentivazione delle prestazioni e dei risultati.

Si tratta quindi di valorizzare la professionalità esistente negli Enti locali e di formarne di nuove nell'attuale assetto amministrativo delineatosi a seguito, fra l'altro, dell'applicazione del principio di sussidiarietà che richiede ai Comuni ed alle Province lo svolgimento di un ruolo di interfaccia tra il cittadino e il sistema Amministrativo centrale.

La valorizzazione delle professionalità esistenti e di quelle che man mano si formano e si formeranno nei Comuni per rispondere alle nuove esigenze gestionali ispirate alla logica aziendalistica e non burocratica, richiede un articolato sistema di valutazione del personale, idoneo a soppesare il contributo e l'apporto fornito dal singolo individuo al conseguimento degli obiettivi dell'Ente.

Il sistema di valutazione è necessario anche per chiarire ai singoli individui gli obiettivi di miglioramento e di sviluppo dell'organizzazione, e di favorire il processo di identificazione delle singole persone negli stessi obiettivi.

Il sistema permette inoltre di esplicitare con la massima chiarezza il contributo che si richiede ad ogni lavoratore nonché di adattare percorsi di miglioramento professionale, favorendo non solo la crescita dei singoli funzionari, impiegati, ecc., ma anche lo sviluppo di capacità gestionali e decisionali.

Il sistema di valutazione permanente, pertanto, è in grado di garantire una mappa aggiornata dell'andamento delle singole prestazioni e di indicare i punti di forza o le criticità dell'organizzazione.

Tale processo viene definito permanente proprio perché la valutazione assume un **ruolo di leva di gestione** ineliminabile per realizzare un'autonomia gestionale propria e completa dell'Ente locale.



Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI





IL PROCESSO

Fase	Oggetto	Obiettivo
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuole arrivare ❖ in modo da orientare correttamente la gestione
DURANTE	ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando ❖ in modo da correggere il tiro.... o spostare il bersaglio
EX-POST	VALUTAZIONE DEI RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti ❖ in modo da ridefinire (meglio) gli obiettivi..... e valutare le prestazioni dei Responsabili



Gli attori e le attività della valutazione dei risultati degli apicali

ATTIVITA'	SINDACO	ASSESSORE DI RIFERIMENTO	GIUNTA	SEGRETARIO DIRETTORE GENERALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	RESPONSABILI	SISTEMA INFORMATIVO CONTABILE	CONTROLLO DI GESTIONE
definizione obiettivi di risultato		X		X	X	X		
definizione risorse finanziarie attribuite	X		X	X		X	X	
definizione comportamenti organizzativi				X	X	X		
pesatura degli obiettivi		X		X	X	X		
definizione dei pesi dei comportamenti				X	X			
definizione dei sistemi di misura				X	X			X
rilevazione dei dati finali						X	X	X
valutazione dei comportamenti	X	X		X	X			
valutazione dei risultati				X	X			



LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

		Valutazione del risultato ottenuto					
Obiettivi attribuiti	valore atteso						
Grado di raggiungimento	95,00%			98%			
		RAGGIUNTI					
Comportamenti organizzativi	valore atteso	Peso attribuito	1	2	3	4	5
Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	50	10				X	
Impegno verso l'organizzazione (condivisione della MISSION)	50	15					X
Analisi e soluzione dei problemi (PROBLEM SOLVING)	32	8				X	
Realizzazione	48	12					X
Comunicazione	20	5				X	
Totale comportamenti organiz.	200	50	0	0	0	92	135

80,00%

		ESITO obiettivi:	98%	per indice complessità	1	98%
ESITO comportamenti:	227	91%	ESITO COMPLESSIVO:	94%	VALORE ATTESO	88%
				scostamento	6,9%	



LA SCHEDA – GLI OBIETTIVI

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dai Responsabili in merito gli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi:

- * **Sono collegati alla programmazione**
- * **Indicano un valore atteso**
- * **Sono misurabili**
- * **Hanno un peso attribuito**

Il punteggio assegnato alla realizzazione degli obiettivi è espresso con valore espresso in % ricavato della scheda di pesatura degli obiettivi in termini di raggiungimento

Quantitativo Qualitativo Temporale



Riepilogo Risultati per Obiettivo

DESCRIZIONE OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	PESO	VALORE ATTESO	valore premio per obj	GRADO DI	PUNTEGGIO OTTENUTO	GRADO DI	PUNTEGGIO OTTENUTO	GRADO DI	PUNTEGGIO OTTENUTO
		PUNTO	PER P.O.		RAGGIUNGIMENTO QUANTITATIVO DELL'OBIETTIVO		RAGGIUNGIMENTO QUANTITATIVO DELL'OBIETTIVO		RAGGIUNGIMENTO TEMPORALE DELL'OBIETTIVO	
		PUNTI	PUNTI		%		%		%	
OBIETTIVO N° 1	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	225	225	€ -	98	220,5	95	213,75	100	225
OBIETTIVO N° 2	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	675	225	€ -	100	225	100	225	90	202,5
2		900	450	€ -		445,5		438,75		427,5

x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO QUANTITATIVO	99%
x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO QUALITATIVO	98%
x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO TEMPORALE	95%
x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA	97%

LA VALUTAZIONE FINALE PUO' OSCILLARE TRA 0% E 100%



LA SCHEDA – I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Nella parte inferiore della scheda di valutazione sono esaminati i comportamenti del Responsabile nella presidio degli obiettivi di attività ordinaria e nell'espletamento del ruolo assegnato.

La valutazione ottenuta consente inoltre di concorrere alla premialità riferita al passaggio alla categoria economica superiore nell'ambito della propria categoria giuridica (progressione orizzontale)

Il punteggio assegnato è espresso con una scala di valori da 1 a 5, sulla base delle valutazioni raccolte dal Sindaco o Assessore di riferimento, del Segretario o Direttore Generale, e dalla compilazione della scheda di auto-valutazione del Responsabile.

Il punteggio viene rapportato alla %

1	2	3	4	5
insoddisfacente	migliorabile	sufficiente	buono	eccellente
il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione.

LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

PUO' OSCILLARE TRA 50 E 250 PUNTI (DAL 20% AL 100%)



ESEMPIO DI VALUTAZIONE

Valutazione del risultato ottenuto							
Obiettivi attribuiti	valore atteso						
Grado di raggiungimento	95,00%		98%				
		RAGGIUNTI					
Comportamenti organizzativi	valore atteso	Peso attribuito	1	2	3	4	5
Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	50	10				X	
Impegno verso l'organizzazione (condivisione della MISSION)	50	15					X

Peso = 15 Valutazione = 5 Totale Rigo (15*4) = 75



CHI VALUTA : *dal D.lgs 286/99 Art.1*

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

...Omissis.....

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

2.

...Omissis.....

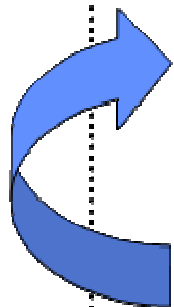
a) l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo di cui agli articoli 3, comma 1, lettere b) e c), e 14 del decreto n. 29. Essa è pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in particolare dai Ministri, ai sensi del successivo articolo 8;

b)Omissis.....

c) l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma è svolta da strutture o soggetti diverse da quelle cui è demandato il controllo di gestione medesimo;

d)Omissis

e)Omissis





LA VALUTAZIONE VALUTA IL VALUTATORE - LA VALUTAZIONE DELL'APICALE

L'apicale, che sia **dirigente** o **posizione organizzativa** è sempre più sottoposto ad un ruolo manageriale che lo misura sulle variabili comportamentali della gestione dei processi, mettendo in secondo ordine le capacità tecniche e professionali da cui ha tratto la propria crescita professionale.

La riforma della pubblica amministrazione, avviata con la legge 421/92, ha introdotto un significativo cambiamento che parte dalla separazione delle competenze e, attraverso la riforma del titolo V della Costituzione, arriva ad assegnare ai controlli interni la responsabilità di vigilare sulle performance dell'Amministrazione.

L'unico vero controllo esterno rimane alla Corte dei Conti che vigila sulle responsabilità patrimoniali e collabora con gli Enti (art. 7 L. 131/03).

La natura dei controlli interni è sintetizzata in Fig.1 ed evidenzia la correlazione tra i vari processi di controllo.



Fig. 1



In questo contesto la valutazione dei dirigenti riveste particolare complessità per le responsabilità che sono in capo agli stessi, ovvero le azioni di attuazione della programmazione strategica, il sistema informativo del controllo di gestione e la gestione dei fattori produttivi dell'Ente (risorse finanziarie, umane e strumentali come beni mobili e immobili).

Le variabili su cui valutare un dirigente sono due:

- la gestione degli obiettivi
- i comportamenti gestionali manageriali che dovranno essere tratti da una check list (Fig.2).

Come si potrà notare le variabili proposte segmentano dettagliatamente il ruolo dirigenziale e quindi, in fase di programmazione della valutazione, vanno scelte quelle da adottare nel singolo Ente, in funzione delle politiche perseguite.

La problematica più grande, ovviamente, riguarda l'osservazione diretta del dirigente nella fase di gestione, perché solo tramite osservazione è possibile valutare le sue capacità e la sua motivazione a perseguire gli obiettivi mettendo in atto i comportamenti attesi descritti dalle variabili scelte a rappresentare il ruolo.

Il nucleo di valutazione si dovrà avvalere di tutti gli osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e a titolo esemplificativo se ne elencano alcuni:

- Segretario
- Direttore generale, se diverso dal Segretario
- Colleghi dirigenti



- Sindaco e Assessori
- Collaboratori diretti.

La raccolta di informazioni non è però una fase procedimentale a rilevanza pubblica. Rammentiamo, infatti, che la valutazione è un'attività definita (da norma pubblica, D.Lgs 286/99) ma riconducibile alle prerogative del privato datore di lavoro e pertanto la raccolta di informazioni è tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne condiziona il contenuto che è sempre in capo al nucleo.

I comportamenti organizzativi (Fig.2).

Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	• Creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli Amministratori
	• Prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento
	• Capire le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto
Impegno verso l'organizzazione (condivisione della mission)	• Allineare i propri comportamenti agli obiettivi, alle necessità ed alle priorità dell'Ente
Analisi e soluzione dei problemi	• Individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi
	• Individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause
	• Definire le azioni da adottare
	• Reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie
	• Verificare l'efficacia della soluzione trovata
Capacità negoziale (obiettività sociale)	• Concepire il conflitto come risorsa potenziale
	• Tenere conto dei diversi interessi in gioco
	• Elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco



segue I comportamenti organizzativi (Fig.2).

Realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento
	<ul style="list-style-type: none"> • Rispettare e far rispettare le scadenze concordate
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi
Presidio delle attività	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilire tempi e modi di verifica dei risultati
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare i risultati
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Apportare eventuali correttivi • Fornire feed-back sui risultati
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Adottare una modalità di ascolto attivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori
	<ul style="list-style-type: none"> • Essere chiari, concisi, completi
	<ul style="list-style-type: none"> • Adattare il linguaggio agli interlocutori
	<ul style="list-style-type: none"> • Prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori
	<ul style="list-style-type: none"> • Attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi
	<ul style="list-style-type: none"> • Predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi
Autonomia e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Recepire e comprendere in autonomia gli indirizzi politici
	<ul style="list-style-type: none"> • Produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività , sui procedimenti, sulle relazioni
	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati
Coordinamento del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale
	<ul style="list-style-type: none"> • Definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento
	<ul style="list-style-type: none"> • Ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale
	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenire, mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale
	<ul style="list-style-type: none"> • Predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale
	<ul style="list-style-type: none"> • Valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi



segue I comportamenti organizzativi (Fig. 2).

Pianificazione e gestione	• Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione
	• Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative
	• Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia
	• Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento
Gestione del tempo lavoro	• Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti
	• Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro
Utilizzo della strumentazione tecnologica	• Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione
	• Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro
	• Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica



La valutazione è tale se crea un **circolo virtuoso di miglioramento continuo** dell'organizzazione ed è riepilogabile in quattro grandi fasi:

- **Analisi del contesto organizzativo:** è la fase in cui il valutatore definisce le strategie del cambiamento, dell'ammodernamento, dell'implementazione; fase d'avvio di qualsiasi processo decisionale risponde a due quesiti: **cosa** e **perché**, che devono essere ripercorsi in ogni elemento analizzato.

- **Programmazione del cambiamento organizzativo,** in cui si risponde a queste domande:
 - **come?**, ovvero con quali modalità perseguire gli elementi di analisi e farli divenire obiettivi e attività lavorative;
 - **quanto?**, ovvero quantificazione del trend di miglioramento rispetto al passato definendo le quantità storiche prodotte e di quanto si intende migliorarle; qualora si tratti di un processo nuovo si dovrà semplicemente individuare il valore atteso che si intende realizzare;
 - **quando?**, ovvero definizione del cronoprogramma delle attività e del termine per la verifica;
 - **dove?**, ovvero individuazione degli elementi strutturali del cambiamento;
 - **chi?**, ovvero individuazione dei soggetti coinvolti sulla base delle competenze in campo e necessarie.

- **Attuazione,** definibile come la fase che intercorre dal momento successivo alla programmazione sino al termine delle attività programmate. L'attività prevalente è il fare le cose programmate, mantenendo l'attenzione a verificare gli scostamenti rispetto alle attività programmate (controllo in itinere). Quest'ultima attività è la



manifestazione del ruolo assegnato al dirigente che permette di correggere gli scostamenti negativi e di raggiungere il risultato, eventualmente modificando gli elementi di programmazione.

- **Controllo**, che diviene la fase di constatazione, verifica e valutazione dell'intero processo, necessaria per consuntivare l'attività, per riconoscere meriti ma ancor di più per riavviare il processo d'analisi della fase successiva.

Gli elementi fin qui esposti contengono, quindi, spunti per una ulteriore riflessione sugli strumenti di analisi, pianificazione e controllo finalizzati ad un'efficace azione di governo organizzativo di tutte le risorse assegnate.



SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIO DI RISULTATO

1. Il sistema premiante dei dirigenti e delle posizioni organizzative si baserà sull'attuazione degli obiettivi tratti dalla Relazione Previsionale e Programmatica annuale e (dai P.e.g. assegnati al centro di responsabilità o servizio). dal P.E.G. assegnato alla rispettiva Area o Settore (Centro di Responsabilità)

2. Il P.e.g. sarà *così* articolato:
 - a) In **Attività Ordinaria**, con i correlati indicatori che forniranno informazioni sulla attività consolidata negli anni precedenti (almeno due), il valore atteso dell'anno di riferimento e, a consuntivo, il valore realizzato.
 - b) In **Obiettivi di Miglioramento** sull'attività ordinaria, dove si evinca, sulla base dei dati storici, il l'effettivo miglioramento atteso in chiave di efficacia e di efficienza ed economicità
 - c) In **Obiettivi di innovazione o Sviluppo**, intendendoli riferiti ad una nuova attività; in tal caso gli obiettivi (conterranno) evidenzieranno il valore atteso e a (fine dell'anno) **consuntivo** il valore realizzato.

3. Gli obiettivi di P.e.g. di tipo b) e c) saranno preventivamente pesati dal nucleo di valutazione, al fine di determinare sia le priorità che il budget individuale di risultato secondo il fondo determinato dal CCDA.

4. L'attività ordinaria sarà presa in considerazione dal nucleo al fine della valutazione dei comportamenti organizzativi e costituirà uno delle variabili di osservazione.



Il peso dell'obiettivo è determinato attraverso il principio del problem solving moltiplicando (tre) quattro fattori:

- **Importanza:** *valore attribuito dalla Giunta alla strategicità dell'obiettivo*

- **Complessità:** *valore, attribuito dal Responsabile in contraddittorio con il Nucleo, riferito al processo di lavoro necessario per realizzare l'obiettivo*

- **Impatto esterno:** *valore attribuito dalla Giunta sull'impatto della realizzazione dell'obiettivo verso la cittadinanza*

- **Realizzabilità:** *valore, attribuito dal Responsabile in contraddittorio con il Nucleo, riferito ai vicoli esterni non necessariamente governabili dal responsabile (il peso è inversamente proporzionale).*

Per ogni fattore il Responsabile proporrà al Nucleo una classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 625 punti e 1 punto.

La metodologia prevede che la somma dei pesi sia il divisore del budget di settore, determinando il valore punto che, a sua volta, diverrà il moltiplicatore per il peso dell'obiettivo ponderato con i dipendenti coinvolti (figura 3).



Figura 3

campi a cura del responsabile					campi a cura del Nucleo						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO: I - M	ATTIVITA' CONNESSA/E ALL'OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	N o a d d e t t i	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO ESTERNO	REALIZZABILITA'	PESO PUNTO	VALORE ATTESO PER P.O.	
									PUNTI	PUNTI	
OBIETTIVO N° 1	M	Fasi di attuazione	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	1	M	A	A	M	225	225	
OBIETTIVO N° 2	I	Fasi di attuazione	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	3	A	M	A	M	675	225	



- La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del centro di responsabilità o dei servizi dovrà essere:
 - a. (essere) **preventiva** sulla scelta degli obiettivi che concorrono alla produttività
 - b. a **posteriori** sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi.

- Ogni dirigente o posizione sarà portato a conoscenza delle valutazioni che lo interessano individualmente e di quelle relative al grado di raggiungimento dell'obiettivo complessivo in modo chiaro e completo e avrà diritto ad aver copia del documento. E' fatto divieto di pubblicizzare le valutazioni individuali che rimangono nella sfera della privacy e trattate in tal senso. La presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione e responsabilità del Responsabile.

- Per ogni valutazione sarà ammesso il ricorso con contraddittorio da parte dei soggetti interessati eventualmente assistiti dai loro rappresentanti sindacali; esso sarà preso in esame dal nucleo di valutazione entro 10 giorni dalla presentazione per la conferma o il rinvio al Responsabile in caso di eventuale revisione della valutazione.

- Il processo di valutazione è di seguito rappresentato nello schema di flusso fig 4



FLOW CHART fig.4

