

NUCLEO DI VALUTAZIONE

SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE PER GLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

PREMESSA

L'art. 107 comma 1° del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 - nuovo Testo Unico degli Enti Locali - ribadisce il principio di distinzione tra attività di indirizzo e controllo e attività gestionale e stabilisce, in maniera chiara ed inequivocabile, che i poteri di indirizzo (definizione degli obiettivi) e di controllo (verifica dei risultati) spettano agli organi elettivi (Consiglio, Giunta, Sindaco) mentre la gestione amministrativa (attuazione degli obiettivi e responsabilità di risultato) spetta ai dirigenti, ovvero, nei Comuni privi di dirigenza, ai responsabili di posizione organizzativa.

Il dirigente e l'apparato organizzativo in generale, pertanto, assumono ora la responsabilità amministrativa, contabile e gestionale, di **attuare gli obiettivi** che l'organo politico affida loro, attraverso autonomi poteri di gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali.

E' quindi evidente l'importanza della prospettiva che si apre agli Enti Locali nell'organizzazione e gestione delle risorse umane, che si collocano nel più ampio processo di modernizzazione del sistema pubblico.

La normativa vigente offre, inoltre, gli strumenti per sviluppare politiche del personale, orientate all'obiettivo di ottimizzare le condizioni organizzative e produttive per rendere servizi quantitativamente e qualitativamente migliori a costi inferiori. Vi sono ora anche maggiori spazi per la gestione di un sistema premiante selettivo, basato sul merito, i compensi incentivanti e quelli corrispondenti all'assunzione di maggiori responsabilità.

ASPETTI NORMATIVI E CONTRATTUALI

C.C.N.L. del Comparto Regioni ed Autonomie Locali

Il C.C.N.L. del Comparto Regioni ed Autonomie Locali, sottoscritto il 31 marzo ed il 1° Aprile 1999 (G.U. n. 95 del 24 aprile 1999, suppl. ord. N. 81) ha radicalmente cambiato l'ordinamento professionale ed il sistema di classificazione del personale.

Scopo principale di questo cambiamento era quello di assicurare una maggiore flessibilità dell'impiego del personale, riducendo sensibilmente i vincoli derivanti da una eccessiva parcellizzazione di qualifiche e di mansioni incrementando l'impegno e le motivazioni del personale mediante un sistema di sviluppo economico e professionale.

Gli articoli n. 8 e seguenti del CCNL del 31.3.1999 disciplinano il conferimento degli incarichi per le posizioni organizzative facendo riferimento agli enti provvisti di dirigenti, estendendone comunque l'applicazione ai responsabili degli Uffici e dei Servizi nei comuni privi di posizioni dirigenziali.

In base all'art. 10 dell'ordinamento professionale, ai soggetti incaricati delle posizioni organizzative deve essere corrisposto il seguente trattamento accessorio:

- retribuzione di posizione (tra i 10 e i 25 milioni annui lordi), graduati entro i limiti fissati dall'ordinamento professionale;
- retribuzione di risultato, nella percentuale che varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione retribuita, da corrispondere previa valutazione dei risultati gestionali a fine esercizio, sulla base del sistema di valutazione predeterminato, contenente i parametri e i criteri di verifica, all'uopo predisposto dal Nucleo di Valutazione.

L'art. n. 6 del Contratto succitato, inoltre, subordina il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa all'attuazione dei seguenti presupposti:

- a) attuazione dei principi di razionalizzazione già enunciati dal D.Lgs. n. 29/1993 (ora riportato nel D.Lgs. n.165 del 2001 (Testo unico sul Pubblico Impiego);
- b) ridefinizione delle strutture organizzative e delle dotazioni organiche;
- c) istituzione ed attivazione dei servizi di controllo interno o dei nuclei di valutazione.

LAVORARE PER OBIETTIVI

La finalità principale della normativa succitata è di quella di orientare alla responsabilità di risultato, orientare agli obiettivi e quindi sviluppare la capacità di lavorare in gruppo, sostituendo alla cultura dell'“adempimento” quella del “risultato”.

Se la norma pone un obiettivo di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, la risposta sostanziale, non può limitarsi ad applicare istituti preconfezionati dal legislatore, ma dovrà offrire soluzioni pratiche e innovative, per conseguire effettivamente l'obiettivo prefissato.

Lavorare per obiettivi significa allora ricercare criteri razionali per l'assunzione di decisioni da parte di coloro che ricoprono le cariche di vertice e dispongono dei poteri direzionali della cosa pubblica.

Il Nucleo di Valutazione ha elaborato una metodologia, prevalentemente tecnica, il più possibile aderente alla realtà dell'ente, che conduce ad un modo di lavorare diverso rispetto al passato, che impone un orientamento al risultato e alla concretezza dell'azione amministrativa, avviando una nuova esperienza basata anche sulla condivisione, prevedendone l'attuazione con i necessari eventuali futuri adattamenti.

LA VALUTAZIONE E L'INCENTIVAZIONE

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, la normativa contrattuale succitata ha dato ampio risalto alla costruzione di sistemi di valutazione e di incentivazione basati sul raggiungimento di obiettivi prestabiliti.

Il modello di gestione delle risorse umane che ne scaturisce si basa, per tutti i dipendenti, sulla costruzione di due sistemi permanenti che si appoggiano su fondamenta comuni e si integrano a vicenda: il “*sistema di valutazione*” ed il “*sistema di incentivazione*”.

Attraverso il sistema di valutazione, si pone sotto osservazione periodica la prestazione ed il risultato dell'attività lavorativa del valutato, sulla base dei seguenti principi ricavabili dal Contratto collettivo e dalla normativa vigente:

1. la valutazione diventa permanente e sistematica, nel senso che entra a far parte dell'ordinario modo di lavorare e di gestire le risorse umane all'interno della Pubblica Amministrazione;
2. oggetto della valutazione sono le “prestazioni” ed i “risultati” dell'attività lavorativa;
3. la valutazione deve coordinarsi con le procedure di controllo interno e di verifica dei risultati gestionali;
4. ai risultati della valutazione è legata la corresponsione di incentivi monetari e l'adozione di altri provvedimenti che incidono sullo *status* del lavoratore (attribuzione, conferma o revoca degli incarichi di responsabilità);

IL PIANO DELLE RISORSE E DEGLI OBIETTIVI (PRO)

Il Piano delle Risorse e degli Obiettivi fornisce la mappa delle azioni da intraprendere da parte delle singole unità operative, mettendo in evidenza le azioni comuni (obiettivi comuni a più unità operative) e le azioni di gruppo (riservate a specifiche unità operative), unitamente alle funzioni di coordinamenti intersettoriale (unità di progetto).

Attraverso questo documento di programmazione ciascun responsabile di PO acquisisce la consapevolezza di propri obiettivi di riferimento e degli obiettivi affidati ad altri responsabili nei quali egli, comunque, è chiamato ad intervenire con funzioni di supporto, collaborazione o con divisione di responsabilità.

Il Nucleo di Valutazione, partendo dall'indicazione degli obiettivi inseriti nel Piano delle Risorse e degli Obiettivi, approvato dalla Giunta - organo di indirizzo politico del Comune - ha successivamente individuato il risultato atteso, ed i gradi di soddisfacimento delle aspettative dell'Amministrazione.

Sotto un profilo “qualitativo” gli obiettivi individuati nel PRO, possono a loro volta essere distinti in obiettivi di mantenimento, di miglioramento, di sviluppo:

- gli **obiettivi di mantenimento** attengono alla gestione ordinaria, garantendo l'attività istituzionale e consolidata dell'Ente.
- gli **obiettivi di miglioramento** riguardano interventi migliorativi di un servizio o di un'attività già svolta in maniera non ritenuta soddisfacente.
- gli **obiettivi di sviluppo** vengono assegnati all'unità organizzativa quando si tratta di attivare un nuovo servizio o comunque di avviare una nuova attività.

COINVOLGIMENTO DEI RESPONSABILI DI P.O.

L'assegnazione degli obiettivi da parte degli organi di governo nei confronti dei responsabili dell'unità organizzativa, è avvenuta attraverso la forma della **negoziazione**.

I passaggi necessari sono stati quindi: la specificazione dell'obiettivo, la definizione delle azioni per la sua attuazione e la relativa tempistica, i budget a disposizione (in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali), gli indicatori e i valori di risultato attesi dall'Amministrazione, il peso che assume l'obiettivo nell'attività di valutazione e controllo. Il processo negoziale di costruzione del P.R.O. è un processo di condivisione bidirezionale, in cui il responsabile condivide gli indirizzi e gli obiettivi politico amministrativi che provengono dall'organo di governo impegnandosi alla loro attuazione, mentre quest'ultimo condivide le richieste e le quantificazioni tecniche ottimali dell'organo gestionale, sotto forma di risorse umane, strumentali e finanziarie che si impegnano a mettere a disposizione. Ovviamente i reciproci rapporti devono essere improntati al rispetto, alla fiducia e alla correttezza, in entrambi i momenti di condivisione.

L'orientamento agli scopi generali dell'Ente deve essere il filo conduttore che sottende a tutta l'attività.

La condivisione degli obiettivi è il più importante fattore motivazionale e a questo, ovviamente, sono affiancati altri fattori di incentivazione.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il Sistema di valutazione elaborato dal Nucleo di Valutazione è basato e predisposto sui seguenti principi e criteri:

Ai fini della condivisione degli obiettivi sono individuati due parametri ritenuti particolarmente importanti per una corretta pianificazione e in particolar modo per la misurabilità, il controllo e il monitoraggio degli obiettivi stessi.

Detti parametri sono:

- gli **indicatori di risultato**, che definiscono, oggettivamente e soggettivamente, quando l'obiettivo può essere considerato raggiunto secondo le aspettative iniziali;
- Il **peso dell'obiettivo**, che definisce il livello di difficoltà del medesimo ed anche l'importanza che riveste per le strategie e le attese dell'organo di governo.
- L'**indicatore di risultato** è dato dal rapporto fra i seguenti elementi:

$$\text{Indicatore di risultato} = \frac{\text{Risultato raggiunto}}{\text{Risultato previsto}}$$

Tale indicatore esprime la capacità di una unità organizzativa di raggiungere i risultati attesi.

A titolo esemplificativo si ipotizzano i seguenti indicatori di risultato:

- indicatori che rilevano il rispetto della tempistica
- indicatori che esprimono il livello di attività svolta;
- indicatori che esprimono il livello di qualità del servizio;
- indicatori che misurano il consumo delle risorse assegnate

Gli elementi utilizzati per quantificare gli indicatori di risultato, devono essere tali da trasmettere al responsabile la giusta consapevolezza circa il grado del raggiungimento dell'obiettivo, evitando così atteggiamenti demotivati; ad esempio gli indicatori di costo e spesa devono essere riferiti solo alle risorse che il responsabile P.O., può direttamente impiegare controllandone il relativo consumo.

Quando si individuano più obiettivi indicatori di risultato per ciascun responsabile, bisogna pesare ciascun parametro, in modo da fissare a preventivo il criterio utilizzato per determinare il livello di raggiungimento dell'obiettivo, sulla base della strutturazione come risultante nell'esemplificazione della tabella e dei rapporti che seguono:

Indicatore di risultato	di	Peso	Risultato previsto	Risultato ottenuto	Scostamento	Grado di attuazione

Grado complessivo di attuazione dell'obiettivo	
---	--

Il **peso** anche se espresso in termini assoluti deve essere riportato in valori percentuali.
 Lo **scostamento** misura la differenza tra il risultato previsto ed il risultato ottenuto ed è espresso in termini percentuali.

Risultato previsto – Risultato ottenuto

$$\text{Scostamento} = \frac{\text{Risultato previsto} - \text{Risultato ottenuto}}{\text{Risultato previsto}} \times 100$$

Il **grado di attuazione** è determinato in relazione al **peso** ed allo **scostamento** di ogni singolo indicatore di risultato.

$$\text{Grado di attuazione} = \text{Peso} \times (100 - \text{scostamento})$$

(Lo scostamento può essere anche positivo quando i valori reali sono migliori dei valori previsti.)

Il Grado complessivo di attuazione dell'obiettivo è dato dalla somma dei gradi di attuazione dei singoli indicatori di risultato. Esso esprime in termini percentuali lo stato di attuazione complessivo dell'obiettivo.
 Breganze. Li

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Seguono in Allegato n. 3 schede predisposte per la valutazione su base informatica, precedute da una breve sintesi illustrativa dei Processi di Valutazione. (omissis)