



ORIGINALE

N. 75 Reg.

Comunicazione al Capogruppo il 4 GEN. 2012

N. 54 Prot.

COMUNE DI SAN NICOLO' DI COMELICO
(Provincia di Belluno)

VERBALE DI DELIBERAZIONE
della Giunta Comunale

OGGETTO: APPROVAZIONE "REGOLAMENTO DI DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE, INTEGRITA' E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE".

L'anno duemilaundici, addì VENTIDUE del mese di DICEMBRE alle ore 19,20' nella sede Municipale, convocata dal Sindaco, si è riunita la Giunta Comunale, con l'intervento dei Sigg.:

		PRESENTE	ASSENTE
1.	IANESE Giancarlo Sindaco	(X)	()
2.	DE BOLFO Cornelio Assessore – Vice Sindaco	(X)	()
3.	COSTAN ZOVI Daniele Assessore	(X)	()
	totali	(3)	()

Assume la presidenza il sig. Giancarlo IANESE nella sua qualità di Sindaco.
Assiste il Segretario Comunale sig. dr. Mirko BERTOLO.

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

Si attesta la regolarità tecnica della proposta di deliberazione indicata in oggetto, ai sensi dell'art. 49 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

IL RESP. DEL SERVIZIO TECNICO INTERESSATO -

IL SINDACO
(Car. Ufficio)


Si attesta la regolarità contabile e la copertura finanziaria della spesa della proposta di deliberazione indicata in oggetto, ai sensi dell'art. 49 e 153 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

IL RESP. SERVIZIO CONTABILE/RAGIONERIA -

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO:

- che l'art. 48, comma 3, del D.lgs n. 267/2000 (TUEL) pone in capo alla Giunta comunale la competenza in ordine all'adozione del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei criteri generali approvati dal Consiglio ai sensi dell'art. 42, comma 2, lett. a) del medesimo Testo Unico;
- che, con deliberazione n. 64 del 24.12.2010, il Consiglio comunale ha aderito al protocollo d'intesa per la gestione associata della "misurazione, valutazione e trasparenza della performance" tra le Comunità montane della Provincia di Belluno, al fine dell'attuazione della riforma sugli assetti regolativi del rapporto di lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni di cui al D.lgs. n. 150/2009 (cd "decreto Brunetta");
- che con deliberazione consiliare n. 37 del 22.12.2011, dichiarata immediatamente eseguibile, sono stati approvati i criteri generali per l'adozione di un sistema di misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e connessa attribuzione premiale, in conformità alle disposizioni di cui al D.lgs n. 150/2009;
- che il menzionato sistema costituisce una integrazione al vigente Regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 74 del 22-12-2011 ;

VISTO lo schema regolamentare che disciplina la misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance ed il sistema premiale, allegato alla presente deliberazione, elaborato dalla Comunità Montana Feltrina -capofila tra le Comunità Montane della Provincia di Belluno- ed opportunamente integrato con specifiche integrazioni per il Comune di San Nicolò di Complico;

RILEVATO che lo schema regolamentare sopra menzionato recepisce i criteri generali dettati dal Consiglio comunale con deliberazione n. 37 del 22.12.2011, attuando, altresì, il protocollo d'intesa approvato con deliberazione consiliare n. 64/2010 e le disposizioni in tema di misurazione, valutazione e trasparenza delle performance di cui al D.lgs n. 150/2009

RITENUTO, per quanto sopra, di procedere all'approvazione del menzionato Regolamento -che costituisce un'integrazione al vigente Regolamento comunale sugli uffici e i servizi-, nonché di procedere alla relativa pubblicazione ai fini dell'entrata in vigore dello stesso;

VISTO il vigente Statuto comunale;

VISTO l'art. 48, comma 3, D.lgs n. 267/2000;

ACQUISITO il parere di regolarità tecnica di cui all'art. 49 del D.lgs n. 267/2000;

Con voti unanimi e palesi

DELIBERA

1. di approvare, per le motivazioni sopra addotte, il "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale", allegato al presente atto a farne parte integrante;
2. di dare atto che il Regolamento di cui al precedente punto 1, recepisce i criteri generali di cui alla deliberazione consiliare n. 37 in data 22.12.2011 e consta di n. 31 articoli;
3. di procedere alla pubblicazione del menzionato Regolamento all'Albo pretorio dell'Ente per la relativa entrata in vigore.

INFINE, con separata ed unanime votazione

DELIBERA

dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.lgs n. 267/2000.

**COMUNE DI SAN NICOLO' DI COMELICO
PROVINCIA DI BELLUNO**

**Regolamento di disciplina della misurazione,
valutazione, integrità e trasparenza della
performance e del sistema premiale**

Approvato con deliberazione G.C. n. del

INDICE

Titolo I – Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art. 1 – Oggetto e finalità

Art. 2 – Principi generali

Art. 3 – Definizione di *performance* organizzativa

Art. 4 – Ciclo di gestione della *performance*

Art. 5 – Sistema integrato di pianificazione e controllo

Art. 6 – Qualità dei servizi pubblici

Art. 7 – Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Art. 8 – Obiettivi e indicatori

Art. 9 – Gestione orientata ai risultati

Titolo II – Valutazione della *performance* individuale

Art. 10 – Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

Art. 11 – Valutazione dei responsabili di area e dei titolari di posizione organizzativa

Art. 12 – Valutazione del personale

Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

Titolo III – Il sistema premiale

Capo I – Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 14 – Principi generali

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 15 – Definizione

Art. 16 – Strumenti di incentivazione monetaria

Art. 17 – Premi annuali sui risultati della *performance*

Art. 18 – *Bonus* annuale delle eccellenze

Art. 19 – Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

Art. 20 – Progressioni economiche

Art. 21 – Retribuzione di risultato

Art. 22 – Strumenti di incentivazione organizzativa

Art. 23 – Progressioni di carriera

Art. 24 – Attribuzione di incarichi e responsabilità

Art. 25 – Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

Capo III – Le risorse da premiare

Art. 26 – Definizione annuale delle risorse

Titolo IV – Integrità, trasparenza e O.I.V.

Art. 27 – Integrità e controlli di regolarità

Art. 28 – Trasparenza

Art. 29 – Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)

Art. 30 – Cessazione organi di controllo

Art. 31 – Norme finali

APPENDICI:

- Il piano della *performance*: la struttura e le modalità di redazione
- Linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali.

Titolo I

Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art.1 - Oggetto e finalità

← 1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della *performance* nonché il sistema premiale per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009.

←

← 2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento si armonizzano con le determinazioni che, nel tempo, verranno adottate dalla Commissione indipendente valutazione integrità e trasparenza.

Art. 2 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.

2. La valutazione della *performance* è fatta con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal sistema di valutazione di cui all'art. 13, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e della realizzazione dei programmi dell'amministrazione.

3. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*.

4. Per meglio raggiungere quanto previsto nei commi precedenti, la gestione associata del ciclo della *performance* è lo strumento più appropriato, al fine di garantire omogeneità di valutazione dei dati, possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo e controllo dei costi.

5. La gestione associata del ciclo della *performance* viene svolta, avuto riguardo a quanto previsto dal presente regolamento, sulla base del Protocollo d'intesa per la gestione associata della "misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*" sottoscritto dalle Comunità Montane della Provincia di Belluno.

Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa

1. La *performance* organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance*

1. Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati garantendone la piena trasparenza e visibilità.

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
 - le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
 - la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'Ente;
 - il Piano Esecutivo di Gestione, (ovvero Piano Risorse Obiettivi) approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'Ente;
2. Il Piano della *performance* rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della *performance* attesa dell'Ente.
3. Il Piano della *performance* viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Art. 6 - Qualità dei servizi pubblici

1. Ai fini dell'attuazione dell'art. 28 del D. Lgs. 150/2009, l'Ente definisce, adotta e pubblicizza gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi e le condizioni di tutela degli utenti.

Art. 7 - Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, la Giunta adotta annualmente:

- a) entro 45 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione, un documento programmatico triennale, denominato: "Piano della *performance*", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori; eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*.
- b) entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla *performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Art. 8 - Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi si dividono in:

- strategici che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo del Comune, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: Linee Programmatiche di Mandato e Relazione Previsionale e Programmatica;
- gestionali che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi gestionali devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

2. Gli obiettivi:

- sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative.
- danno concretezza al PEG, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione,
- hanno valenza annuale o pluriennale e, in tal caso, devono essere misurati correttamente nel loro stato di avanzamento.
- devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici,
- necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

3. In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;

- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello locale e regionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 9 - Gestione orientata ai risultati

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:

- nei criteri decisionali: è individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
- nei criteri gestionali: è anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;
- nel comportamento individuale: è "negoziare" gli obiettivi e condividerne i risultati, anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
- nelle competenze necessarie: è estendere le proprie competenze da prevalentemente normative a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
- nella tipologia dei controlli: è passare da un sistema di controllo solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti al controllo anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Titolo II

Valutazione della *performance* individuale

Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

1. La valutazione della *performance* individuale è in funzione della *performance* organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

2. La valorizzazione del merito dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa e del personale a seguito della valutazione della *performance* avviene con il sistema premiale di cui alla successiva Sezione III.

Art. 11 - Valutazione dei responsabili di area e dei titolari di posizione organizzativa

1. La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.

2. La valutazione individuale dei responsabili di area e dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

3. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dei premi al Segretario

comunale è effettuata dal Sindaco su parere dell'O.I.V..

4. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dei premi ai responsabili di area e ai titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Sindaco su parere dell'O.I.V..

Art. 12 - Valutazione del personale

1. La misurazione e la valutazione sulla *performance* individuale del personale, svolte dai responsabili di area, ovvero dai titolari di posizione organizzativa, sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2. La valutazione è demandata al singolo responsabile di area ovvero titolare di posizione organizzativa, della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

3 La valutazione della *performance* individuale viene effettuata in relazione ai seguenti principi:

- autonomia valutativa del soggetto valutatore
- unicità del soggetto valutatore per ogni "graduatoria" definita
- significativa differenziazione dei giudizi.

Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi, avviene sulla base delle disposizioni contenute nelle allegate «linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali» che devono essere portate a conoscenza, illustrate a tutti i dipendenti e pubblicate sul sito web dell'Ente.

Titolo III Il sistema premiale

Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 14 - Principi generali

1. Il Comune promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari sia di carriera.

2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 15 - Definizione

1. Il sistema di incentivazione dell'Ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria

1. Per premiare il merito, il Comune può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:

- a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
- b) bonus annuale delle eccellenze;
- c) premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
- d) progressioni economiche;
- e) retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa.

2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

Art. 17 - Premi annuali sui risultati della *performance*

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'Ente sono collocati in una graduatoria, la quale è distribuita su tre fasce di merito, anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali di cui al successivo art. 20.

2. Ai sensi dell'art. 19 comma 6 del D.Lgs. 150/2009, avendo l'Ente un numero di dipendenti in servizio non superiore a 15 e un numero di dirigenti non superiore a 5, non si prevede la distribuzione del personale e delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale secondo percentuali predeterminate tra le fasce di merito di cui al comma precedente. Viene tuttavia garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a una percentuale limitata del personale.

3. La valorizzazione economica individuale è subordinata al raggiungimento di un punteggio individuale pari almeno al 60% del massimo punteggio ottenibile;

Il personale che non raggiunge un punteggio di merito pari almeno al 60% del massimo punteggio ottenibile, viene inserito in una delle seguenti fasce:

- a. fascia del personale la cui prestazione è definita "adeguata" rispetto alla normale prestazione contrattualmente esigibile;
- b. fascia del personale la cui prestazione è definita non valutabile in caso di assenze anche discontinue nel corso dell'anno superiori a 5 mesi;
- c. fascia del personale la cui prestazione è definita non adeguata in caso di valutazione di "insufficiente rendimento", avuto riguardo a quanto previsto dall'art. 55 quater, comma 2, del D. lgs. n. 165/2001, come introdotto dall'art. 69 del D. lgs. n. 150/2009.

4. Nessuna valutazione individuale per quanto positiva può dar titolo a un premio monetario se non abbinata al raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance e assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato, nella misura di almeno il 70%.

Art. 18 - Bonus annuale delle eccellenze

1. Il Comune può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. La decisione di istituire il *bonus* deve essere adottata e resa pubblica entro il mese di gennaio.

2. Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

3. Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.

4. Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il Comune destina una parte significativa delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza, anche avuto riguardo alle disposizioni di cui all'art. 26, commi 2 e segg..

2. Il premio per l'innovazione è assegnato al dipendente o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.

3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:

- una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;

- una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.

4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dalla Giunta comunale e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.

5. La scelta dei progetti/iniziative da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla presentate dalla Giunta comunale, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

Art. 20 - Progressioni economiche

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dalla Giunta comunale, in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 25% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili.

3. Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, di cui all'art. 17, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di valutazione.

Art. 21 – Retribuzione di risultato

1. La retribuzione di risultato è corrisposta annualmente a seguito della valutazione dell'attività svolta dagli incaricati, in base alla metodologia approvata dalla Giunta comunale entro i limiti minimi e massimi definiti dal CCNL e delle risorse disponibili annualmente destinate a tale finalità.

Art. 22 - Strumenti di incentivazione organizzativa

1. Per valorizzare il personale, il Comune può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:

- a) progressioni di carriera;
- b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
- c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Art. 23 - Progressioni di carriera

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Comune può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

2. La riserva di cui al punto 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Art. 24 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune assegna incarichi e responsabilità.

2. Tra gli incarichi di cui al punto 1 sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa.

Art. 25 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il Comune promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il Comune promuove periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Capo III – Le risorse per premiare

Art. 26 - Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti dotati di responsabilità apicale dell'Ente.
2. Le risorse annuali definite ai sensi del comma 1, possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di efficienza di cui all'art. 19, comma 3.
3. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.
4. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
5. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance e validati da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Titolo IV

Integrità, trasparenza e O.I.V.

Art. 27 - Integrità e controlli di regolarità

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematiche verifiche di regolarità.
2. I Responsabili di area o i titolari di posizione organizzativa, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.
3. Il Segretario può adottare, sentito l'O.I.V., un programma annuale delle verifiche interne da svolgere con soggetti interni e/o esterni.
4. L'O.I.V. riferisce periodicamente al Sindaco sullo stato del sistema dei controlli interni e sui risultati delle attività di verifica.

Art. 28 - Trasparenza

1. In applicazione alle disposizioni di cui all'art. 11 del D.lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione istituisce sul proprio sito istituzionale apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" sulla quale pubblicare:
 - a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;

- b) il Piano e la Relazione di cui all'art. 7;
- c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione;
- f) i curricula dei responsabili di area e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- g) le retribuzioni del personale con qualifica dirigenziale (ove presenti), con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- h) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

2. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente di quanto previsto dal precedente comma deve essere permanente e deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

Art. 29 - Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)

1. Funzioni

1. L' O.I.V., nel rispetto dei compiti e prerogative degli altri Organi deputati alla gestione del ciclo della *performance*:

- a) nel rispetto della funzione di valutazione della performance propria dei responsabili di area e/o titolari di posizione organizzativa, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della *performance* dell'organizzazione, dei responsabili di area e dei dipendenti, del sistema di integrità e trasparenza di cui ai precedenti artt. 27 e 28.
- b) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. A questo fine trasmette al Sindaco, almeno ogni sei mesi, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta evidenziando funzionalità e criticità rilevate.
- c) valida la Relazione annuale sulla *performance*, nonché i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente.
- d) propone al Sindaco la valutazione del Segretario comunale, dei responsabili di area e/o titolari di posizione organizzativa e l'attribuzione dei premi.
- e) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.
- f) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.
- g) esercita le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente al Sindaco.
- h) assolve agli obblighi di certificazione richiesti.
- i) stabilisce le modalità per il proprio efficace funzionamento.

2. Requisiti e incompatibilità

a) Ai componenti dell'O.I.V. sono richieste competenze, capacità intellettuali, manageriali, relazionali, esperienza pregressa manageriale e di progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione e controllo, anche della spesa pubblica locale. In

particolare sono richieste, anche in modo disgiunto: 1) capacità di valutazione e visione strategica (identificazione e valutazione delle missioni strategiche); 2) competenze sulla valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi), 3) competenze e conoscenze dei meccanismi di controllo e verifica della spesa pubblica locale. I componenti devono in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.

b) Non possono far parte dell'O.I.V. soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nell'anno precedente la nomina o che abbiano in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.

3. Durata in carica e revoca

a) L'O.I.V. dura in carica 3 anni e i componenti decadono con la presentazione della proposta di valutazione relativa all'ultimo anno e può essere rinnovato.

b) La revoca dei componenti dell'O.I.V. avviene con provvedimento motivato del Soggetto che ha provveduto a conferire l'incarico, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

4. Struttura tecnica per il supporto all'O.I.V..

L'O.I.V. per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario comunale e i responsabili di area.

5. O.I.V. associato

Gli aspetti relativi alla costituzione dell'O.I.V. in modo associato, sono contenuti nel protocollo sottoscritto dalle Comunità Montane della Provincia di Belluno.

Art. 30 – Cessazione organi di controllo

1. A decorrere dalla data di insediamento dell'O.I.V., cessano dall'incarico i componenti degli organismi di controllo costituiti dall'Ente.

Art. 31 – Norme finali

1. Il presente regolamento entra in vigore a decorrere dal quindicesimo giorno dalla pubblicazione all'albo pretorio.

2. A decorrere dall'entrata in vigore del presente regolamento, cessano di avere vigore le norme regolamentari in contrasto con lo stesso.

APPENDICI:

- Il piano della *performance*: la struttura e le modalità di redazione
- Linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali.



*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle amministrazioni pubbliche*

DELIBERA n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

approvata nella seduta del 28 ottobre 2010

1. PREMESSA

La presente delibera ha ad oggetto la struttura e le modalità di redazione del Piano della *performance* (di seguito Piano) di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito decreto).

La presente delibera è adottata, ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lett. b), del decreto, tenendo conto:

- di quanto già disposto dalle precedenti delibere n. 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", n. 89/2010 recante "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*", n. 104/2010 "Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010";
- predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" (articolo 13, comma 6, lettera e), del decreto);
- del coinvolgimento e confronto con gli Organismi indipendenti di valutazione (di seguito OIV) che hanno partecipato agli incontri realizzati presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione;
- delle migliori pratiche nazionali ed internazionali sul tema in oggetto.

La presente delibera trova applicazione immediata per i ministeri, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, gli enti pubblici non economici nazionali e le agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, con esclusione dell'Agenzia del Demanio. Essa costituisce linea guida per regioni, enti locali ed amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, nelle more dell'adeguamento degli ordinamenti degli enti territoriali ai principi contenuti negli articoli del decreto indicati nel comma 2 dell'articolo 16, da realizzarsi entro il 31 dicembre 2010 e, comunque, in attesa della stipula dei protocolli di collaborazione di cui al comma 2 del precedente articolo 13.

La presente delibera è strutturata in due parti:

- a) nella prima parte (capitolo 2) vengono descritte finalità, contenuti e principi generali relativi al Piano;
- b) nella seconda parte (capitolo 3) vengono fornite indicazioni operative e dettagliate circa:
 - o la struttura del Piano suddivisa in sezioni;
 - o il contenuto minimo da riportare in ogni sezione;
 - o il processo di traduzione del mandato politico in obiettivi, attraverso l'albero della *performance*;
 - o il processo di redazione del Piano;
 - o gli allegati tecnici del Piano.

Le indicazioni contenute nella delibera, poiché rendono le informazioni dei Piani uniformi e comparabili nel tempo e nello spazio, sono da considerarsi strumento di supporto all'attività degli OIV e della Commissione.

In considerazione della complessità della tematica e della sua novità per il panorama della pubblica amministrazione, alla presente delibera si accompagnano ulteriori strumenti di supporto (che sono resi disponibili nell'apposita sezione "approfondimenti delibere" del portale *internet* della Commissione www.civit.it) che consentono una più immediata comprensione e applicazione delle indicazioni fornite. In particolare, si segnalano i seguenti strumenti di supporto:

- documento contenente un primo gruppo di esemplificazioni nazionali ed internazionali dalle quali si possono trarre spunti utili per la redazione delle varie sezioni del Piano ("Esemplificazioni nazionali e internazionali del Piano della *performance*");
- documento contenente la definizione dei termini e concetti chiave utilizzati nella presente delibera ("Termini e concetti chiave del Piano della *performance*");
- documento contenente gli schemi di riferimento a cui eventualmente ispirarsi per la redazione degli allegati tecnici del Piano ("Carte di lavoro per redazione degli allegati tecnici");
- materiali didattici relativi al Piano (dispense e video) elaborati in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione in occasione dei seminari e *workshop* con gli OIV.

Tali strumenti di supporto saranno continuamente arricchiti ed aggiornati anche sulla base delle esperienze progressivamente maturate dalle amministrazioni.

2. FINALITÀ, CONTENUTI E PRINCIPI GENERALI DEL PIANO

2.1. Finalità

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target*. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e *target*) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare "*la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance*". Vale la pena di soffermarsi brevemente su ognuna di queste tre finalità specificate nel decreto.

Il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della *performance* dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna della "qualità" del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. L'articolo 5, comma 2, del decreto richiede, infatti che gli obiettivi siano:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Piano consente la verifica dell'effettivo rispetto di tali requisiti metodologici dal momento che, oltre a definire gli obiettivi, esplicita il metodo ed il processo attraverso i quali si è arrivati ad individuarli. Ad esempio, la verifica del criterio della rilevanza e pertinenza degli obiettivi (articolo 5, comma 2, lett. a), del decreto) può avvenire solo se l'amministrazione ha chiaramente individuato e esplicitato i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche e le strategie e se gli obiettivi sono chiaramente collegati a questi elementi. Il Piano è proprio lo strumento in cui sono sostanziati questi aspetti. Come ulteriore esempio, si consideri la verifica del criterio della correlazione degli obiettivi alle risorse disponibili (articolo 5, comma 2, lett. g), del decreto). Ciò può avvenire solo se esiste un documento in cui è reso esplicito il collegamento tra obiettivi e risorse disponibili. Questa è proprio una delle funzioni del Piano che, secondo il decreto (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto), deve essere elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio (sul punto si veda anche la delibera n. 89/2010).

La seconda finalità del Piano è quella di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della *performance*. Nel Piano viene esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Questo rende esplicita e comprensibile la *performance* attesa, ossia il contributo che l'amministrazione (nel suo complesso nonché nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone) intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività (si veda la definizione di *performance* di cui alla delibera n. 89/2010). Affinché questa finalità del Piano sia concretamente attuata, è necessario che tale documento sia redatto in maniera tale da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti, prestando particolare attenzione al linguaggio, al livello di sintesi ed alle modalità di strutturazione delle informazioni. Si ricorda, infatti, che l'articolo 11, comma 3, del decreto richiede alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della *performance*.

La terza finalità del Piano è quella di assicurare l'attendibilità della rappresentazione della *performance*. La rappresentazione della *performance* è attendibile solo se è verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).

Oltre a questi aspetti direttamente richiamati nel decreto, il Piano è uno strumento che può facilitare l'ottenimento di importanti vantaggi organizzativi e gestionali per l'amministrazione. Esso può consentire di:

- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza; rendere più efficaci i *meccanismi* di comunicazione interna ed esterna;
- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

Il Piano è dunque uno strumento di fondamentale importanza per la corretta attuazione del Ciclo di gestione della *performance*. Per questa ragione il decreto prevede, in caso di mancata adozione o di

mancato aggiornamento annuale del Piano, rilevanti sanzioni a livello sia di amministrazione nel suo complesso sia di singoli individui. In particolare, è previsto il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, ed il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati (articolo 10, comma 5, del decreto).

2.2. Contenuti

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto, all'interno del Piano vanno riportati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi¹;
- gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Oltre ai contenuti esplicitamente richiamati dall'articolo 10, comma 1 del decreto (obiettivi ed indicatori dell'amministrazione e del personale dirigenziale), nel Piano occorre, poi, dare evidenza di ulteriori contenuti che sono funzionali sia ad una piena realizzazione delle finalità descritte nel paragrafo precedente sia ad una piena attuazione del principio di trasparenza di cui all'articolo 11, comma 3, del decreto che richiede, infatti, alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della *performance*. In particolare occorre che nel Piano siano presenti i seguenti ulteriori contenuti:

- a) la descrizione della "identità" dell'amministrazione e, cioè, di quegli elementi che consentono di identificare "chi è" (mandato istituzionale e missione) e "cosa fa" (declinazione della missione e del mandato in aree strategiche, obiettivi strategici ed operativi) l'amministrazione. Questi contenuti sono indispensabili per una piena attuazione delle finalità di qualità e comprensibilità della rappresentazione della *performance*.

¹ Ai sensi dell'articolo 5, comma 1, del decreto, gli obiettivi - salva la competenza dell'organo di indirizzo politico amministrativo a emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (articolo 15, comma 2, lett. b), del decreto) - sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono articolati in strategici ed operativi. Tale articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo (si veda in proposito delibera n. 89/2010, pag. 19), ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività (*outcome*) e dall'orizzonte temporale di riferimento. Infatti, gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder* ed alla missione istituzionale (delibera n. 89/2010, pag. 19). Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni (delibera n. 89/2010, pag. 19).

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target* ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Gli indicatori devono essere definiti, tenendo conto degli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'articolo 7 del decreto. In proposito la Commissione ha già definito indirizzi e linee guida specifiche a cui si rinvia (delibere n. 89/2010 e n. 104/2010).

Il Piano deve infine contenere gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Ciò è funzionale a consentire la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di cui all'articolo 9, comma 1, lettere a) e b), del decreto.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inseriti all'interno del Piano. Gli interventi correttivi, riferiti agli obiettivi della propria sfera di competenza, sono definiti dall'organo di indirizzo politico amministrativo in caso di necessità che possono eventualmente emergere a seguito della verifica dell'andamento della *performance* effettuata con il supporto dei dirigenti (articolo 6, comma 1, del decreto).

- b) l'evidenza delle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno all'amministrazione. Ad esempio attraverso l'analisi del contesto esterno si ricavano informazioni importanti sull'evoluzione dei bisogni della collettività e, in generale, sulle attese degli *stakeholder* elementi questi ultimi essenziali per la qualità della rappresentazione della *performance* (in particolare per la verifica del criterio della rilevanza degli obiettivi di cui all'articolo 5, comma 2, lett. a), del decreto).
- c) l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del Piano e delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*. In particolare i contenuti specifici da inserire sono:
- o la descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano. Ciò è funzionale a garantire la piena trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della *performance* (articolo 11, comma 3, del decreto);
 - o le modalità con cui l'amministrazione ha garantito il collegamento ed integrazione del Piano della *performance* con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto);
 - o ogni eventuale criticità relativa all'attuazione del Ciclo di gestione della *performance* di cui all'articolo 4 del decreto, con particolare riferimento agli indirizzi contenuti nella presente delibera o di altre connesse delibere della Commissione (in particolare delibere n. 89/2010 e n. 104/2010). Ciò è funzionale a garantire la piena attuazione delle finalità di qualità, comprensibilità ed attendibilità della rappresentazione della *performance*.

2.3. Principi generali

Nella stesura del Piano devono essere rispettati i seguenti principi generali.

Principio n.1: Trasparenza

L'amministrazione ha l'obbligo di comunicare il processo e i contenuti del Piano in coerenza con la disciplina del decreto e gli indirizzi della Commissione (in particolare, si veda la delibera n. 105/2010).

Ai sensi dell'articolo 11, comma 8, del decreto, ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare il Piano sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito». Inoltre, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto, il Piano deve essere immediatamente trasmesso alla Commissione ed al Ministero dell'Economia e delle finanze. Più in generale, l'articolo 11, comma 3, del decreto richiede alle amministrazioni di garantire la massima trasparenza in ogni fase del Ciclo di gestione della *performance* e, quindi, anche al Piano.

La garanzia della trasparenza e la comunicazione del Piano richiedono una specifica attenzione, tenendo conto della tipologia di *stakeholder* ai quali tale documento si rivolge. Rinviando nel dettaglio a quanto già disposto dalla Commissione nella delibera n. 105/2010, si evidenziano i seguenti elementi essenziali ai fini della trasparenza del Piano:

- sito *internet* (articolo 11 comma 8, del decreto);
- presentazione agli *stakeholder* (articolo 11, comma 6, del decreto);
- coinvolgimento degli *stakeholder*;
- chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari;

- pubblicità attraverso i diversi canali di comunicazione in coerenza con le caratteristiche degli utenti;
- trasparenza del processo di formulazione del Piano.

È opportuno evidenziare, che al di là della mera accessibilità del Piano, l'amministrazione deve mettere in atto iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano stesso secondo logiche proattive.

Principio n. 2: Immediata intelligibilità

Il Piano deve essere di dimensioni contenute e facilmente comprensibile anche agli *stakeholder* esterni (utenti, fornitori, cittadinanza, associazioni di categoria, ecc.). A tal fine, le amministrazioni devono definire una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli *stakeholder* esterni. Negli allegati, invece, devono essere collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentano una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati.

Principio n. 3: Veridicità e verificabilità

I contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati. I dati che alimentano gli indicatori devono essere tracciabili. Ai fini di garantire la verificabilità del processo seguito, è opportuno che siano chiaramente definite le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano (calendario del Piano) e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie. È opportuno, inoltre, che siano individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture) e i loro ruoli.

Principio n. 4: Partecipazione

È opportuno che il Piano sia definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre, deve essere favorita ogni forma di interazione con gli *stakeholder* esterni per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. Il processo di sviluppo del Piano deve essere, pertanto, frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema (mappatura, analisi e coinvolgimento degli *stakeholder*).

Principio n. 5: Coerenza interna ed esterna

I contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani operativi alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili.

Principio n. 6: Orizzonte pluriennale

L'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione sulla *performance*.

Nella definizione del Piano occorre, inoltre, tenere conto di due elementi.

1. Il collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, e dall'articolo 10, comma 1, lett. a), del decreto, la definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano deve avvenire in maniera integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati.

L'integrazione e il collegamento logico tra la pianificazione della *performance* e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti ad almeno su quattro livelli:

- a) coerenza dei contenuti;
- b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (ad esempio, OIV, centri di responsabilità amministrativa, nuclei di valutazione della spesa, uffici di bilancio, etc.);
- d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Di fatto, gli elementi di cui ai punti b), c) e d) sono propedeutici alla realizzazione del requisito di cui al punto a).

La coerenza in termini di contenuti si riferisce in particolare al fatto che gli obiettivi del Piano e quelli presenti nelle Note Integrative al bilancio di previsione devono essere coerenti e coincidere a livello di risorse economiche complessivamente necessarie al loro perseguimento. Nei ministeri è indispensabile creare un raccordo tra gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio di cui agli articoli 21 e 22 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e il Piano di cui all'articolo 10 del decreto. Negli enti pubblici non economici nazionali è indispensabile creare un raccordo tra il Piano e gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio di cui agli articoli 6, 7 e 8 del decreto del Presidente della Repubblica 27 febbraio 2003, n. 97.

A regime, la piena coerenza tra gli obiettivi contenuti nel Piano e nelle Note Integrative al bilancio di previsione potrà essere garantita solo attraverso il pieno allineamento dei calendari dei due processi, l'efficace coordinamento degli attori coinvolti e la piena integrazione degli strumenti a supporto e dei sistemi informativi. In particolare, per i ministeri, ciò potrebbe realizzarsi facendo in modo che la predisposizione delle Note Integrative al bilancio di previsione annuale e pluriennale sia contestuale alla definizione dei contenuti del Piano. Ciò implica, restando invariato l'attuale calendario della programmazione finanziaria e di bilancio, che il Piano deve essere definito nei suoi contenuti principali, di fatto, entro la prima metà di ottobre di ogni anno. Inoltre, è necessario che l'OIV, coordinandosi con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato, supporti l'interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti di vertice dell'amministrazione, nonché tra questi ultimi e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Ciò costituisce la modalità con la quale devono essere programmati gli obiettivi ai sensi dell'articolo 5, comma 1, del decreto.

Infine, sarebbe auspicabile che, sotto il profilo degli strumenti a supporto e dei sistemi informativi, si potesse compilare un unico modello di scheda "obiettivi" e un unico modello di scheda

“indicatori” (auspicabilmente definite in un sistema informativo integrato), i cui contenuti possano poi essere utilizzati ai fini del perfezionamento sia del Piano che della Nota integrativa al bilancio. Per gli enti pubblici non economici nazionali è necessario allineare il calendario della predisposizione del Piano, di cui all’articolo 10 del decreto, a quello del bilancio di previsione (da adottare entro il 31 ottobre in base al disposto dell’articolo 8, comma 3, del DPR n. 97/2003 o diverso termine eventualmente fissato nello statuto) e della relazione programmatica, cui si accompagna un piano pluriennale descrittivo delle scelte strategiche dell’ente (articolo 7, comma 5, del DPR n. 97/2003). Anche in questo caso è auspicabile che, a regime, la predisposizione del bilancio di previsione e della relazione programmatica pluriennale sia contestuale alla definizione dei contenuti del Piano. Ciò significa, di fatto, anticipare la predisposizione del Piano al mese di ottobre di ogni anno. Anche in questo caso l’OIV, coordinandosi con le strutture interne deputate al bilancio e alla programmazione, è chiamato a supportare l’interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i dirigenti di vertice e tra questi ultimi e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative ai fini della programmazione degli obiettivi.

Per effetto delle considerazioni di cui sopra, a regime, la data del 31 gennaio, fissata dall’articolo 10 del decreto, va considerata come termine ultimo per l’adozione formale e la pubblicazione del Piano, mentre i suoi contenuti devono essere definiti in linea di massima entro fine settembre, ai fini di garantire un effettivo allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, come previsto dai richiamati articoli 5, comma 1, e 10, comma 1, del decreto.

Fermo restando il principio della contestualità dei due processi (pianificazione della *performance* e programmazione economico-finanziaria e di bilancio), per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano. A partire dagli obiettivi ed indicatori inseriti nei documenti di bilancio (Note preliminari, *budget*, ecc.), le amministrazioni dovranno operare una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi secondo le logiche descritte nei successivi paragrafi della presente delibera (paragrafi 3.5 e 3.6).

2. La gradualità nell’adeguamento ai principi e il miglioramento continuo

Il livello di evoluzione dei sistemi di gestione della *performance* è molto diversificato tra le amministrazioni. In particolare, il livello di maturità della pianificazione della *performance* concretamente riscontrabile in una data amministrazione può essere anche molto distante rispetto agli indirizzi ed al modello proposto nella presente delibera. Di conseguenza, le amministrazioni si adeguano agli indirizzi ivi proposti secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo. Ogni criticità relativa all’attuazione di tali indirizzi, nonché le azioni ed i tempi per un pieno adeguamento, vanno chiaramente riportati nel Piano (secondo le modalità descritte nel successivo paragrafo 3.7.3), nonché comunicati alla Commissione.

3. STRUTTURA, CONTENUTI E MODALITÀ DI DEFINIZIONE DEL PIANO

In questa parte della delibera si forniscono indicazioni operative e dettagliate con riferimento al processo, alla struttura e ai contenuti del Piano. Il **processo** delinea le varie fasi logiche attraverso cui i diversi attori interagiscono fra loro e danno vita al Piano. La **struttura** determina l’impostazione ossia la forma del Piano e il **contenuto** definisce cosa si scrive in ogni sezione del Piano.

Il processo di definizione del Piano segue cinque fasi logiche:

a) definizione dell’identità dell’organizzazione;

- b) analisi del contesto esterno ed interno;
- c) definizione degli obiettivi strategici e delle strategie;
- d) definizione degli obiettivi operative dei piani operativi;
- e) comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.

Il completamento delle cinque fasi logiche consente la redazione e l'adozione del Piano, che deve essere articolato secondo le seguenti sezioni:

1. Presentazione del Piano e indice
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Identità
 - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della *performance*
4. Analisi del contesto
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
 - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*
8. Allegati tecnici

Ciascuna delle cinque fasi logiche è funzionale alla redazione e definizione del contenuto di una o più sezioni del Piano.

Le sezioni 1, 2, 7 e 8 della struttura del Piano non derivano da specifiche fasi del processo di definizione, ma consentono una migliore intelligibilità dei contenuti dello stesso; la fase e) (Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno) del processo non è collegata ad una specifica sezione del Piano ed è successiva alla sua predisposizione.

Le fasi del processo descritte non vanno interpretate come adempimenti circoscritti nel tempo e meramente strumentali alla redazione del Piano, ma costituiscono "punti" di attenzione per garantire un costante allineamento delle strategie dell'amministrazione rispetto alle dinamiche del contesto di riferimento.

Nei paragrafi successivi sono delineati e approfonditi sia il contenuto delle singole sezioni costituenti la suindicata struttura del Piano sia, ove necessario, il relativo processo.

3.1. Presentazione del Piano e indice

Contenuto della sezione

In questa sezione l'organo di indirizzo politico-amministrativo (Ministro, Presidente, o altra figura di vertice sulla base degli ordinamenti delle varie amministrazioni) presenta ufficialmente il Piano, tracciandone i punti salienti, la filosofia di fondo e garantendo in particolare l'effettivo rispetto dei principi di veridicità e di partecipazione. Questa parte deve essere estremamente sintetica e precedere l'indice del documento.

3.2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

Contenuto della sezione

In questa parte sono esposti i principali elementi del Piano che sono di interesse immediato per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni riportando, ad esempio, informazioni sulle finalità del documento, sulle strategie in atto e sugli obiettivi generali da perseguire.

Il linguaggio di questa sezione deve essere facilmente comprensibile anche ai “non addetti ai lavori” e risultare, quindi, “meno tecnico” di quello impiegato nella parte successiva del Piano.

Il contenuto di questa sezione deve rispecchiare la seguente articolazione, in maniera coerente e bilanciata con i successivi contenuti del Piano:

- Chi siamo
- Cosa facciamo
- Come operiamo

3.2.1. Chi siamo

In questa sottosezione si illustrano al cittadino/utente le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione.

3.2.2. Cosa facciamo

In questa sottosezione si illustrano le principali aree di intervento e relativi *outcome* e risultati desiderati di interesse per gli *stakeholder*.

3.2.3. Come operiamo

In questa sottosezione si illustrano le modalità operative di perseguimento degli *outcome* anzidetti, indicando anche gli altri soggetti con cui l'amministrazione interagisce nel contesto di riferimento.

La lunghezza complessiva della sezione deve essere contenuta in un ristretto numero di pagine.

In un'ottica di verifica del livello di coerenza complessiva dell'intero Piano, è opportuno che questa sezione sia redatta dopo aver predisposto tutte le altre parti. La redazione della “sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni” può costituire, infatti, un momento in cui si verifica la coerenza e la chiarezza delle singole sezioni del Piano.

3.3. Identità

Contenuto della sezione

Ogni amministrazione opera in settori con caratteristiche operative peculiari, all'interno di schemi regolatori fra loro molto differenti. Un'organizzazione si fonda su valori e principi specifici che ne definiscono la missione, ossia lo scopo o la giustificazione stessa della sua esistenza.

Questa sezione del Piano definisce in modo sintetico l'identità dell'organizzazione, ossia “chi è”, “che cosa deve fare” e “come intende operare”. L'articolazione prevede tre sottosezioni:

- a) l'amministrazione “in cifre” ;

- b) il mandato istituzionale e la missione ;
- c) l'albero della *performance*.

Fase del processo

La definizione dell'identità dell'organizzazione costituisce la prima fase del percorso di costruzione del Piano e deve essere sviluppata, specie per quanto riguarda la missione e l'albero della *performance*, attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'amministrazione (Ministro, Presidente, o altra figura di vertice);
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi;
- altri *stakeholder* interni (personale);
- *stakeholder* esterni.

In altri termini, ciascuno di questi attori contribuisce, secondo momenti e iniziative di condivisione che devono essere individuati dall'organizzazione - e ciascuno in funzione del proprio ruolo - alla esplicitazione dell'identità dell'organizzazione che servirà come punto di riferimento per lo sviluppo delle fasi successive del processo di definizione del Piano.

È opportuno evidenziare che la definizione dell'identità è una fase del processo la cui complessità non va sottovalutata, soprattutto se si tratta di un processo nuovo per l'amministrazione interessata.

3.3.1. L'amministrazione "in cifre"

Contenuto della sezione

In questa sezione, vanno proposti in estrema sintesi alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'amministrazione. Il numero di dipendenti, le risorse finanziarie complessivamente assegnate, il numero di strutture territoriali, gli utenti serviti; si tratta di informazioni essenziali che vanno, però, ampliate e adattate alla specifica realtà organizzativa.

3.3.2. Mandato istituzionale e Missione

Contenuto della sezione

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La "missione", da non confondere con le "missioni" in cui si articola il bilancio dello Stato, identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e di azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo". Si differenzia dal "mandato istituzionale" per la sua connotazione di "interpretazione" del mandato stesso, tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli *stakeholder* e dello specifico momento storico.

Considerato che la missione scaturisce da un processo fortemente partecipativo e condiviso e che tutti gli attori interni ed esterni vi si devono identificare, esse devono essere definite garantendo una formulazione chiara (non tecnica), sintetica e facilmente comprensibile anche dai non esperti del settore di riferimento in cui opera l'organizzazione.

3.3.3. Albero della *performance*

Contenuto della sezione

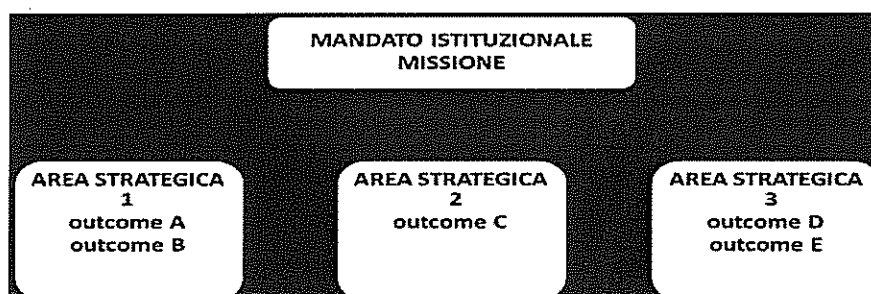
L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione.

L'albero della *performance* è una sezione fondamentale del Piano sia per la sua valenza di comunicazione esterna ed interna, sia per la sua valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance* (ampiezza e profondità).

Nella logica dell'albero della *performance* il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli *outcome* attesi (si veda l'articolo 8, lett. a), del decreto e la delibera n. 104/2010 p. 4) (Tavola 1).

Tavola 1

L'Albero della *performance*: il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche



Nella rappresentazione grafica dell'albero della *performance*, le aree strategiche sono state articolate secondo il criterio dell'*outcome*. Questa scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intelligibile agli *stakeholder* la finalizzazione delle attività dell'amministrazione rispetto ai loro bisogni e aspettative. Laddove l'articolazione delle aree strategiche per *outcome* non dovesse essere oggettivamente possibile, possono essere proposte articolazioni differenti, ad esempio, utilizzando i macro-ambiti di *performance* di cui alla delibera n. 104/2010 (pp.4-5) o altre logiche di rappresentazione (ad es., prospettive della *balancedscorecard*).

Nella sezione dedicata all'identità, compare solo il primo livello dell'albero della *performance*, mentre gli altri livelli (obiettivi strategici ed obiettivi operativi) sono sviluppati nelle sezioni 5 "obiettivi strategici" e "dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi". Ciò, tuttavia, non esclude che, nei casi di utilizzo di supporti informatici, l'albero della *performance* possa essere sviluppato per intero già all'interno della sezione dedicata all'identità e, successivamente, riproposta all'interno delle sezioni successive del Piano.

Le aree strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (dipartimenti, uffici, settori, etc.) anche se, in alcuni casi, un'area strategica può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa. Se la macro-struttura organizzativa (organigramma) è articolata per progetti, può esistere corrispondenza fra unità organizzativa e area strategica.

3.4. Analisi del contesto

Contenuto della sezione

Questa sezione del Piano ha ad oggetto l'analisi del contesto interno ed esterno, i cui contenuti discendono dalla fase b) del processo di definizione del Piano.

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'amministrazione pubblica dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

L'efficacia e l'effettiva utilità di un'analisi di contesto dipendono in modo determinante dalla capacità di delimitare il campo di indagine alle condizioni, ai fenomeni ed agli *stakeholder* che influenzano significativamente le strategie. L'analisi del contesto deve quindi essere finalizzata all'acquisizione di un numero chiuso di dati, informazioni e indicatori e a tal fine è necessario preliminarmente individuare e delimitare gli obiettivi specifici dell'analisi, valutando la disponibilità e l'accessibilità dei dati, il tempo a disposizione e il livello di approfondimento necessario. In tale prospettiva, l'analisi del contesto non deve dare origine ad un quadro informativo generico e indistinto, bensì ad un quadro conoscitivo direttamente dipendente dalle strategie perseguite dall'amministrazione.

Gli ambiti e profili di un processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro dal momento che le forze e le tendenze che sono in grado di influenzare le strategie sono numerose. Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno è costituito dall'analisi SWOT (a tal fine ci si può avvalere della scheda 1, opportunamente compilata, di cui al successivo paragrafo 3.8. che può poi essere inserita negli allegati tecnici del Piano). Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

Fase del processo e soggetti coinvolti

L'analisi del contesto deve essere sviluppata in modo tale da garantire obiettività di analisi e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli *stakeholder* esterni. In particolare, gli attori coinvolti sono:

- strutture di *staff*;
- dirigenti o responsabili apicali dei vari uffici;
- *stakeholder* esterni;
- *stakeholder* interni.

Le strutture di *staff* (quali, ad esempio, l'ufficio del controllo di gestione, l'ufficio studi, l'ufficio di pianificazione e programmazione) redigono i rapporti di analisi e ne garantiscono l'obiettività e l'accuratezza tecnica. Per le loro analisi, in alcuni casi le strutture di *staff* possono essere supportate da soggetti esterni. I dirigenti o responsabili apicali e i portatori di interesse sono gli attori che definiscono le dimensioni che debbono essere prese in considerazione nelle analisi di contesto. In assenza di strutture di *staff*, sono gli stessi dirigenti o responsabili apicali che sviluppano le analisi di contesto dal punto di vista tecnico.

3.4.1. Analisi del contesto esterno

Contenuto della sezione

L'analisi del contesto esterno favorisce l'individuazione e valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce l'organizzazione. Le "opportunità" sono fattori di contesto esterno da cogliere per migliorare la *performance*.

L'analisi del contesto esterno può essere condotta a due livelli: generale e specifico.

L'analisi del contesto generale riguarda variabili di tipo economico, sociale, tecnologico ed ambientale, laddove significative, tenendo conto delle peculiarità organizzative di ogni amministrazione. Questa analisi deve essere generale, ma non generica, e dovrebbe focalizzarsi sui soli aspetti effettivamente utili per definire strategie rilevanti e sostenibili. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se adottare logiche di analisi di tipo quantitativo o qualitativo. Le fonti informative che alimentano l'analisi del contesto generale sono spesso esterne all'amministrazione e il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni e oltre). Ad esempio, possibili fonti sono l'ISTAT, l'Unione Europea, l'OCSE, il FMI, la Banca Mondiale ed altri istituti di settore.

L'analisi del contesto specifico dell'amministrazione, invece, può realizzarsi attraverso l'esame dei principali *stakeholder* dell'amministrazione, nonché delle loro attese e delle eventuali opportunità/minacce ad esse associate. Gli *stakeholder* sono coloro che: a) contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale; b) sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo), il raggiungimento degli obiettivi aziendali; c) vengono influenzati dalle scelte ed attività dell'amministrazione. L'individuazione degli *stakeholders* non è dunque possibile in termini generici, ma è un processo specifico per ogni data amministrazione che segue i due criteri dell'influenza del soggetto verso l'amministrazione e/o dell'interesse che rivestono.

A titolo di esempio, il criterio dell'influenza porta a identificare tra gli "*stakeholder* chiave" quelli che controllano fattori rilevanti per la definizione o l'implementazione del Piano: risorse finanziarie, informazioni e conoscenze rilevanti, autorità regolatoria, ecc.. Questi possono essere altri soggetti pubblici, privati o *non profit*, in alcuni casi impegnati a soddisfare bisogni pubblici affini a quelli dell'amministrazione. L'identificazione di questi *stakeholder* ha come beneficio la definizione di un migliore Piano ed una sua più efficace ed agevole implementazione. L'azione di coinvolgimento consisterà sovente nel rendere questi soggetti più interessati e partecipi alle decisioni dell'amministrazione.

La seconda categoria di *stakeholder* comprende quelli che sono interessati alle attività dell'amministrazione pur, talvolta, senza poterle influenzare. Tra questi fanno parte sicuramente gli utenti, attuali o potenziali, e i dipendenti, ma anche altre amministrazioni pubbliche o la collettività.

La natura degli *stakeholder* individuati e di quelli attivamente coinvolti nella definizione e nell'attuazione del Piano può essere varia e includere istituzioni pubbliche di vario livello, gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali, ecc.), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti *non profit*, cittadini e collettività, *mass media*, ecc.).

Va evidenziato che spesso gli *stakeholder* sono potenziali *partner* dell'amministrazione e questa analisi può consentire di mettere a fuoco opportunità di collaborazione e di sviluppo di strategie comuni.

Le amministrazioni dovranno far in modo che in questa sezione del Piano siano riportate solo le risultanze più significative dell'analisi, garantendo un appropriato livello di sintesi, mentre l'eventuale documentazione tecnica di supporto potrebbe essere inserita in allegato.

3.4.2. Analisi del contesto interno

Contenuto della sezione

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione.

L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti quattro dimensioni:

- 1) organizzazione;
- 2) risorse strumentali ed economiche;
- 3) risorse umane;
- 4) "salute finanziaria".

La dimensione "organizzazione" comprende l'organigramma, l'individuazione delle responsabilità (centri di responsabilità) e, ove presenti delle "corresponsabilità", l'articolazione territoriale dell'amministrazione, il personale in servizio, ecc..

L'ambito di analisi interna riconducibile alle "risorse strumentali ed economiche" è attinente alla ricognizione delle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Nella tecnologia devono essere ricompresi non solo il fattore materiale di supporto ai processi e ai sistemi informatici, ma anche i "fattori immateriali".

L'ambito di analisi "risorse umane" evidenzia le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il *turn-over* e i valori dominanti dei soggetti che operano nell'organizzazione.

L'analisi delle risorse umane dovrà essere condotta con un approccio di genere. L'utilizzo degli indicatori tipici del capitale intellettuale facilitano la comprensione, anche verso l'esterno, della qualità oltre che della quantità di capitale umano disponibile.

Negli allegati tecnici del Piano, si possono inserire le schede 2.1, 2.2 e 2.3, opportunamente compilate, di cui al successivo paragrafo 3.8.

La cognizione dello stato di "salute finanziaria" deve essere inteso in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri di ogni amministrazione. A tal fine è utile anche un'analisi per indici che faccia facilmente emergere situazioni di miglioramento o di peggioramento rispetto agli anni precedenti e ad amministrazioni confrontabili (*benchmarking*).

Sono, ad esempio, strumenti di analisi del contesto interno: le indagini del benessere organizzativo, l'analisi delle competenze, l'analisi del capitale intellettuale, le analisi di salute organizzativa, l'analisi di salute finanziaria, economica e patrimoniale, ecc..

Lo stato di “salute finanziaria”, l’analisi organizzativa e la ricognizione quantitativa e qualitativa delle risorse strumentali, economiche e umane disponibili condizionano il raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi.

3.5. Obiettivi strategici

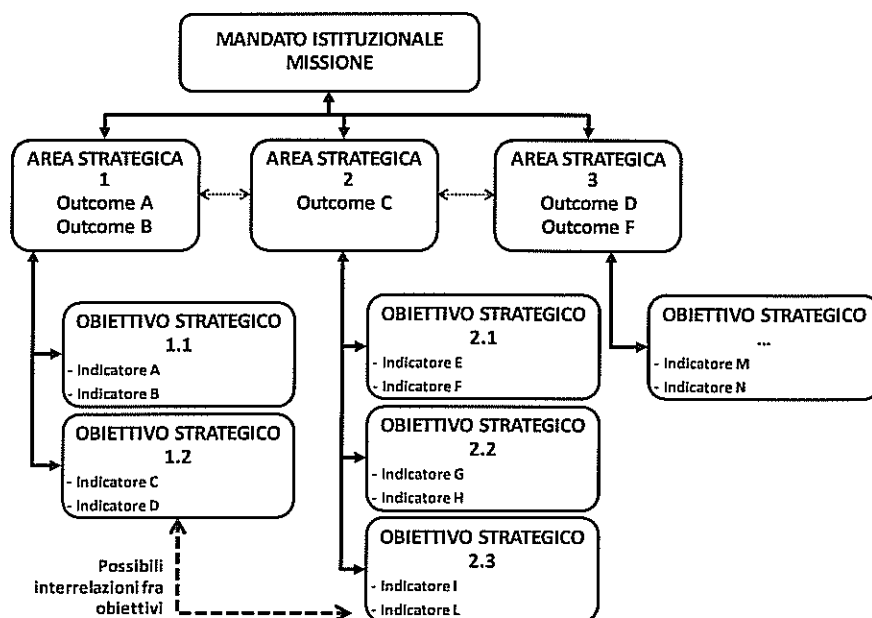
Contenuto della sezione

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi e che indica le modalità con le quali l’amministrazione intende perseguirli. All’interno della logica dell’albero della *performance*, le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici (comunque in un numero limitato) per i quali l’organizzazione è responsabile. Essi sono programmati su base triennale.

Nella presente delibera, per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell’amministrazione.

Fra gli obiettivi strategici da considerare all’interno dell’albero della *performance* va inserita anche la dimensione dell’efficienza ed efficacia complessiva dell’attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell’attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell’organizzazione. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all’attività ordinaria all’interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all’attività ordinaria stessa (si veda Tavola 2).

Tavola 2
L’albero della *performance*:
il collegamento fra mandato aree strategiche e obiettivi strategici



Inoltre, fra gli obiettivi e le strategie da inserire nel Piano deve essere prestata particolare attenzione alla tematica delle pari opportunità, richiamata tra l'altro negli ambiti di valutazione della *performance* di cui all'articolo 8 del decreto.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'articolo 8 del decreto e rispettino le logiche espresse nella delibera n. 89/2010.

Per ogni obiettivo strategico si deve specificare, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo.

Fase del processo

La definizione degli obiettivi strategici ha lo scopo di tradurre l'identità (mandato e missione) - che si legge nella parte alta dell'albero della *performance* - in obiettivi che devono rispettare le caratteristiche metodologiche individuate nell'articolo 5, comma 2, del decreto. In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- organo di indirizzo politico-amministrativo, che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- dirigenti di uffici dirigenziali generali o responsabili apicali dei vari settori organizzativi, che essendo responsabili dell'attività amministrativa e della gestione, e quindi a conoscenza delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta, contribuiscono e vengono coinvolti in fase di definizione degli obiettivi strategici;
- *stakeholder* esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi;
- le strutture di *staff* (OIV, ufficio del controllo di gestione, ufficio studi, ufficio di pianificazione e programmazione, ecc.), che rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra e garantiscono l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo. In mancanza di strutture di *staff*, sono gli stessi dirigenti o responsabili apicali che svolgono tale funzione.

3.6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

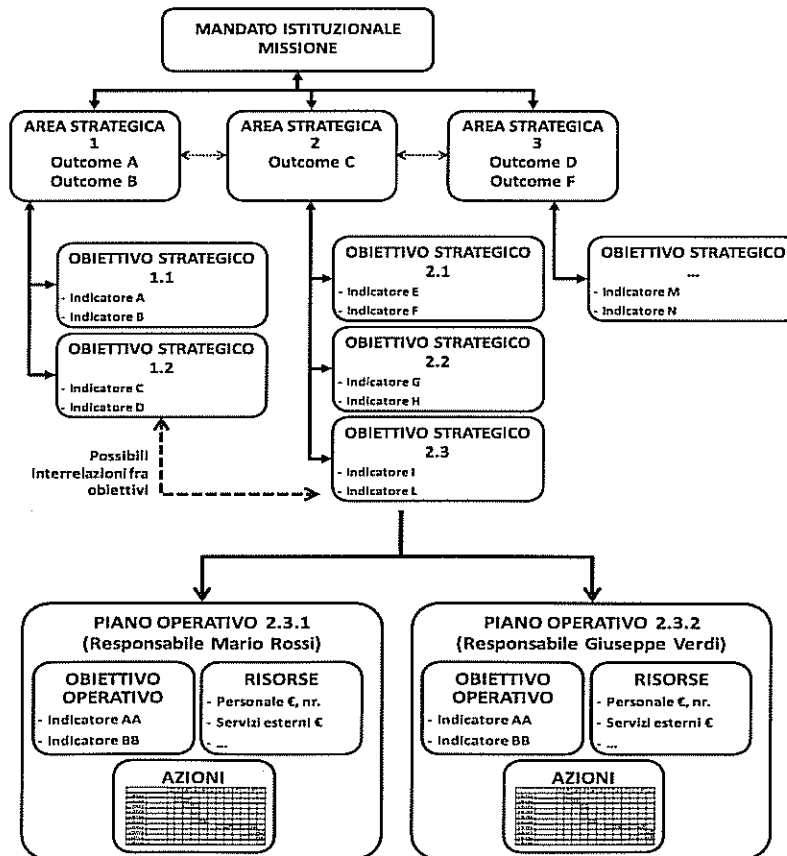
Contenuto della sezione

All'interno della logica di albero della *performance*, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi". Essi individuano:

- 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (valore programmato o atteso);
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Con l'individuazione dei piani operativi si completa lo schema complessivo dell'albero della *performance* che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano dell'amministrazione (Tavola 3).

Tavola 3
L'albero della performance:
il collegamento fra gli obiettivi strategici e i piani operativi (obiettivi operativi, azioni e risorse)



L'albero della *performance* costituisce la rappresentazione di un flusso che è sia discendente (dalle aspettative degli *stakeholder* e dalle priorità politiche incorporate nella missione ai piani operativi), che ascendente (dalle conoscenze operative incorporate nei piani operativi alla missione). Tale flusso ascendente e discendente crea le condizioni affinché gli obiettivi siano rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, sfidanti, ma raggiungibili in quanto correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili (art. 5, comma 2, del decreto).

Secondo la logica dell'albero della *performance*, i piani operativi vanno selezionati tra una rosa di possibili alternative sulla base di un'analisi costi-benefici, di cui eventualmente si può dare evidenza in allegato soprattutto per gli interventi più rilevanti sotto il profilo economico-finanziario. Inoltre, nell'apposita sezione destinata agli allegati vanno inserite le schede relative a tutte i piani operativi dell'amministrazione; tuttavia, qualora la dimensione di tale allegato dovesse risultare particolarmente ampia, si raccomanda di dare trasparenza allo stesso separatamente rispetto al Piano. I piani operativi e i connessi obiettivi operativi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e devono riguardare il breve periodo (un anno o periodi inferiori all'anno, come semestre, trimestre, mese, ecc.).

Fase del processo

La definizione dei piani operativi è svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici e si connota per un taglio particolarmente tecnico. In tale fase operano gli stessi attori della precedente fase.

3.6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Fermo restando il rispetto delle disposizioni del decreto e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della *performance* individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), in questa sezione del documento viene data evidenza alle risultanze del processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, è possibile assegnare obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità. Solitamente, ma non necessariamente, i dirigenti "apicali" (di livello più elevato) sono responsabili di obiettivi strategici.

Nell'apposita sezione destinata agli allegati va inserita la scheda relativa al riepilogo degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

3.7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

In questa sezione del Piano occorre descrivere il processo seguito per la realizzazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*.

3.7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

In questa sezione deve essere chiaramente descritto il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano, tenendo conto di quanto descritto nelle sezioni precedenti. Una rappresentazione sintetica può essere fornita attraverso la compilazione della seguente Tavola.

Tavola 4
Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione															
2	Analisi del contesto esterno ed interno															
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie															
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi															
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno															

3.7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

In questa sezione del documento, dunque, si possono evidenziare le scelte operate dall'amministrazione, con riguardo alle modalità adottate per garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

3.7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

Questa sezione del Piano deve contenere la specificazione delle principali carenze/criticità riscontrate nella attuazione del Ciclo di gestione della *performance* (di cui all'articolo 4 del decreto) e l'individuazione di specifici piani operativi per risolvere tali carenze. Si deve trattare di veri e propri piani con obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti.

A tal fine, l'OIV, coadiuvato dalla struttura tecnica permanente, deve diagnosticare il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della *performance* (diagnosi) e fare in modo che gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti siano responsabili dell'attuazione di specifiche azioni volte al suo miglioramento. L'individuazione della situazione di partenza e delle aree di miglioramento costituisce la base su cui l'OIV definirà una proposta di miglioramento da trasformare poi in obiettivi condivisi con l'amministrazione ed inseriti nel Piano.

Ai fini di facilitare questo compito, la Commissione potrà mettere a punto un successivo documento di supporto tecnico sul ciclo della gestione di *performance* contenente una griglia di diagnosi (*check list*) che faciliterà gli OIV nell'analisi del livello di evoluzione del Ciclo di gestione della *performance* e nella individuazione delle principali aree di miglioramento.

3.8. Allegati tecnici

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo degli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Costituisce allegato necessario del Piano la direttiva annuale del Ministro di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (solo per le amministrazioni dello Stato).

Costituiscono allegati raccomandati dalla Commissione:

- 1) la scheda di analisi *SWOT*;
- 2) le schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- 3) la scheda di rilevazione obiettivi/indicatori;
- 4) la scheda "tipo" per i piani operativi;
- 5) la scheda "descrizione gruppo di lavoro";
- 6) la scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione).

Nell'apposita sezione "approfondimenti delibere" del portale *internet* della Commissione (www.civit.it) è presente un apposito documento dal titolo "Carte di lavoro per redazione degli allegati tecnici" in cui vengono proposti schemi di riferimento, a cui eventualmente ispirarsi, che possono essere integrati secondo le specifiche esigenze dell'amministrazione.

Oltre a quelli summenzionati, ogni amministrazione può aggiungerne ulteriori allegati laddove tale inserimento venga ritenuto utile ai fini di una chiara e completa rappresentazione della *performance*.

Roma, 28 ottobre 2010

Il Presidente
Antonio Martone

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

- a) Valutazione come servizio
- b) Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo
- c) Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse
- d) Valutazione come processo evolutivo

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

- a) Due punti di vista: direzione e valutato
- b) Approccio nuovo: il valutato come soggetto
- c) Come il valutato diventa soggetto attivo
- d) Uno strumento di supporto al valutatore
- e) Valutazione trasparente e punteggi

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

- a) Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa
- b) La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo
- c) Un esempio strutturato

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

- a) Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi
- b) La misurazione delle capacità
- c) L'archivio delle capacità

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

- a) Valutazione come servizio e sistema premiale
- b) Valutazione come servizio e progressioni
- c) Modalità e tempistica di modifica delle schede
- d) Regole per le progressioni
- e) Tempi, metodi e trasparenza

I VALUTATORI

CONCLUSIONI

- a) Realizzare la valutazione come servizio
- b) Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento illustra e chiarisce i presupposti e le regole del sistema di valutazione del personale negli enti locali.

Verranno di seguito esplicitati la filosofia sottesa e lo scopo del sistema di valutazione, i risultati attesi, i criteri di valutazione adottati, gli strumenti utilizzati, le modalità sviluppate, i soggetti coinvolti, le tempistiche prestabilite, le azioni di adeguamento continuo del sistema che debbono essere praticate; è un sistema che si caratterizza per la sua dinamicità e che deve coordinarsi ed aggiornarsi senza soluzione di continuità sia con il mutare delle condizioni esterne (obiettivi generali dell'ente, dei vari ruoli che compongono l'organico), che con il grado di sviluppo, di anno in anno, conseguito dalla struttura operativa interna, per mantenere costantemente sfidanti e stimolanti gli obiettivi di miglioramento della prestazione.

Il percorso del sistema di valutazione prevede:

- la definizione di ogni ruolo organizzativo,
- l'individuazione degli obiettivi ad esso collegati,
- la ricerca delle capacità necessarie per la realizzazione degli obiettivi dati
- lo sviluppo delle singole capacità attraverso specifici e concreti indicatori comportamentali che consentono di misurare ogni singola abilità.

Un tale risultato permette ad ogni soggetto valutato di verificare il proprio grado di dominio delle capacità stesse e darsi dei programmi anche formativi per sviluppare quelle evidenziate come critiche o acquisire quelle mancanti, colmando i gap di competenza.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali, quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il nuovo sistema di valutazione deve originare dalla attività di formazione e sperimentazione che deve coinvolgere tutto il personale dipendente, che viene reso partecipe delle attività di valutazione ed autovalutazione, con un percorso di approfondimento che riguarda i soggetti chiamati alla valutazione.

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

A. Valutazione come servizio

L'idea guida del sistema è costituita dalla convinzione che la valutazione del personale possa essere una leva potente per attivare o accelerare il processo di sviluppo organizzativo della Pubblica Amministrazione all'interno del quale siano garantiti, contemporaneamente:

- l'innalzamento del benessere dell'utenza,
- quello dell'organizzazione (ente),
- quello degli operatori.

La valutazione intesa come strumento capace di generare benessere deve essere un servizio, non un giudizio.

Perché un'attività valutativa assuma le caratteristiche del servizio è necessario che venga agita dalla direzione con questo spirito (cioè con un atteggiamento orientato a valorizzare le persone) e che i valutati "vivano" il proprio lavoro. Infatti, solo coloro che desiderano realizzarsi attraverso il proprio lavoro possono sentire il bisogno di misurare le proprie prestazioni per poterle migliorare, sentono l'esigenza di "partecipare" a tutte le fasi del processo lavorativo e organizzativo per esserne protagonisti e si rendono conto che la soddisfazione dell'utenza deriva sempre più dal loro "modo" di interagire. Solo coloro che collegano il benessere dell'utenza alla propria azione possono decidere di assumere come variabile professionale significativa il proprio comportamento organizzativo e sentire il bisogno di "monitorarlo" (valutarlo) per migliorarlo continuamente nel senso di renderlo sempre più efficiente ed efficace.

Una valutazione che voglia essere considerata servizio passa attraverso "l'identificazione del grado di correlazione esistente" fra le capacità/propensioni del soggetto e le capacità richieste dalla posizione organizzativa da questi ricoperta.

Una valutazione così intesa viene ad essere il risultato di un processo razionalmente fondato e trasparente anche per il valutato in quanto lo scopo della valutazione consiste nell'acquisire informazioni che permettano all'interessato di agire sulla propria *performance* professionale per modificarla, contemporaneamente, nel senso da lui desiderato e in maniera funzionale al benessere collettivo.

Un modello di valutazione funzionale alla realizzazione di un miglioramento della *performance* professionale di coloro che lavorano richiede, per poter essere applicato con efficacia, che i valutati conoscano e condividano preventivamente l'oggetto della valutazione e le modalità con cui questa verrà effettuata.

B. Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo

Una valutazione come servizio non è dissociabile da un processo di sviluppo organizzativo trasparente, funzionale e condiviso e da un progetto formativo in esso integrato. La valutazione come servizio risulta coerente con un modello organizzativo di tipo partecipativo attraverso il quale è possibile valorizzare al massimo le potenzialità delle persone e avvicinarsi, nel contempo, alla qualità del servizio desiderata dall'utenza e all'efficienza/efficacia organizzativa desiderata dall'amministrazione.

La valutazione può rappresentare un'ottima leva, una porta di ingresso adatta ad introdurre nell'organizzazione i fermenti necessari affinché, dall'interno dell'organizzazione, si metta in moto un progetto di sviluppo organizzativo attraverso il quale la valutazione stessa assumerà un valenza strategica.

Un intervento di sviluppo organizzativo consiste in un'azione corale intrapresa da tutti i soggetti coinvolti (amministratori, "capi", collaboratori) i quali, partendo dagli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere, si adoperano singolarmente, per gruppi di appartenenza e attraverso momenti di integrazione fra ruoli e gruppi, per ridisegnare l'organizzazione partendo da una ridefinizione funzionale del proprio modo di agire personale.

Un intervento di sviluppo organizzativo ha la caratteristica di partire dall'organizzazione che c'è per valorizzarla, avendo però sempre presente l'obiettivo ultimo e le eventuali "incongruenze" degli attori rispetto all'obiettivo. Mira a rendere efficiente ed efficace l'organizzazione *reimmaginandola insieme*, ad opera di coloro che ci vivono dentro e che intendono realizzare se stessi, professionalmente, attraverso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Per quanto concerne gli obiettivi poi, vanno sottolineati alcuni aspetti, spesso disattesi, nella Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi non possono essere discrezionalmente decisi dal management o da chi occupa le posizioni organizzative ma solo dagli amministratori. Gli amministratori spesso non sono attrezzati a "formalizzare" gli obiettivi e si limitano a fornire "orientamenti".

Solo obiettivi misurabili permettono di definire precise capacità professionali. Solo partendo da obiettivi misurabili è possibile definire le azioni concrete necessarie per raggiungerli e quindi individuare le capacità necessarie all'operatore per compierle. In questo modo diventa possibile misurare anche quanto e dove un operatore sia più bravo di un altro.

C. Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse

La valutazione come servizio alle persone che lavorano e, parallelamente, alla struttura organizzativa in cui operano, non è strumento utilizzabile per decidere come distribuire risorse già esistenti, non generate cioè da un'azione "mirata" dei "capi" e dei loro collaboratori; non è utilizzabile per dividere la torta che c'è, indipendentemente da chi l'ha generata.

Ma questa invece è l'abitudine invalsa da sempre e funziona per inerzia. Così nessuno dubita che la valutazione debba essere usata per decidere come distribuire risorse economiche già disponibili, convenzionalmente chiamate "premi". L'origine di tali risorse, non essendo legata ad una prestazione preordinata, fa sì che, nella comune accezione, sia slegata e non dipendente dall'azione dei valutati. Siamo di fronte ad un immaginario collettivo che associa la valutazione alla distribuzione di risorse, quando invece deve essere generazione di valore.

Quasi universalmente la valutazione è associata alla distribuzione del premio di produzione che altro non è se non una parte di stipendio fissa e differita. Manca quindi la relazione causa-effetto tra prestazione e valore prodotto. Così ogni tentativo di valutare le prestazioni in maniera trasparente e credibile in funzione della distribuzione di risorse che non sono state generate dai valutati, risulta inefficace, contraddittoria, approssimativa, mediatrice, in quanto tecnicamente impossibile. Il risultato di questo modo di concepire la funzione della valutazione è una babele di proposte metodologiche soggettive (ognuno, ovviamente, ha la sua) di fronte alle quali non è possibile districarsi in maniera razionale per cui la soluzione autoritaria diventa salvifica e l'unica possibile. E l'uso di strumenti tecnici, apparentemente "asettici", o "oggettivi" viene vissuto dall'autorità valutante come il proprio ombrello protettivo.

La valutazione come servizio ha come obiettivo quello di rilevare lo stato professionale e organizzativo presente in un determinato momento per assumerlo come punto di partenza di un itinerario di sviluppo personale e organizzativo pensato, progettato e condiviso tra le parti in gioco, utile a raggiungere gli obiettivi posti. Attraverso tale itinerario si genera quindi un vero "valore aggiunto" che andrà a vantaggio sia dell'organizzazione che di coloro che hanno contribuito a generarlo. Ed è tale "valore aggiunto" che genera il "premio".

La valutazione come servizio è, quindi, uno strumento orientato a facilitare la generazione di valore aggiunto attraverso un processo che prevede, fin dal suo esordio, concreti vantaggi (anche economici, ma soprattutto professionali) per tutte le parti in causa.

D. Valutazione come processo evolutivo

La misurazione delle prestazioni professionali è possibile una volta che siano stati individuati degli indicatori attraverso i quali si possa misurare il grado di presenza delle professionalità considerate necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Si scopre così che non esistono indicatori definibili una volta per tutte proprio perché non ci sono obiettivi fissi ma mutevoli che richiedono un'organizzazione flessibile ad hoc. Questo comporta che cambino, in parte, anche le capacità necessarie per raggiungerli e quindi gli elementi attraverso i quali queste potranno essere misurate.

Si arriva così alla conclusione che nessuno strumento di misurazione completamente "standardizzato", centrato cioè su alcune capacità fisse, può essere utilizzato senza conseguenze negative.

Nella pratica diffusa, nella P.A. gli indicatori utilizzati nei contratti di lavoro sono generici, a spettro largo. Un esempio. Una dimensione professionale da misurare è la "*capacità di iniziativa e autonomia, descritta come: capacità dimostrata di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche*". Si tratta più di una descrizione di "dimensioni" che di capacità. In ogni caso, nessuna indicazione su come misurare un'abilità del genere. Di conseguenza la valutazione sarà soggettiva e arbitraria e ogni valutatore potrà sostenere un risultato o il suo contrario sulla base di sensazioni soggettive.

Va ribadito che solo attraverso degli indicatori comportamentali misurabili è possibile aiutare le persone ad arrivare ad una "autopercezione" del proprio stato professionale, collegandolo a fattori riconoscibili in quanto tangibili. Questi possono facilitare una presa di coscienza, da parte di ogni collaboratore, dello spessore professionale posseduto nell'esercizio del proprio ruolo. Ed è partendo da quelli che si può definire, in maniera condivisa tra valutante e valutato, un percorso di crescita, verificandone i risultati nel tempo.

La valutazione come servizio deve essere quindi effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune *dimensioni professionali* considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi *indicatori misurabili*.

Ognuna delle capacità, per poter essere misurata, deve essere correlata a dei precisi indicatori comportamentali "misurabili" e riscontrabili sia dal valutato che dal valutatore. Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) e attraverso la misurazione della loro consistenza, quando sono presenti, diventa possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere quei miglioramenti professionali che possono essere identificati e condivisi tra le parti.

E di raggiungerli attraverso iniziative formative mirate che impegnano sia l'organizzazione che il valutato.

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

A. Due punti di vista: direzione e valutato

In una organizzazione efficiente, efficace e partecipativa la direzione presidia costantemente due obiettivi tra loro connessi ma distinti:

1. lo sviluppo dell'organizzazione
2. la valorizzazione del personale.

È chiaro che personale demotivato non genera sviluppo, così come un'organizzazione senza progetti di sviluppo genera demotivazione. Ma non basta agire sull'uno per valorizzare l'altro: non basta motivare il personale per generare sviluppo organizzativo né basta avere progetti di sviluppo organizzativo per motivare le persone. L'uno non può realizzarsi senza l'altro ma ciascuno è caratterizzato da una propria dinamica interna.

La motivazione delle persone aumenta quando queste si sentono protagoniste della propria carriera. L'organizzazione, però, non può immaginare il proprio sviluppo semplicemente attraverso la valorizzazione delle capacità delle persone così come sono.

Contemporaneamente, agli occhi del valutato risulta opaca qualunque valutazione calata dall'alto, anche se fondata su analisi "inossidabili". Perché la valutazione possa essere motivante dovrà essere dominata e percorsa "in proprio" dal valutato. Chi guida il processo di valutazione dovrà mettere a disposizione del valutato, diventato soggetto attivo, gli elementi che devono essere presi in esame per capire e la teoria che permette di combinarli tra loro in maniera significativa.

D'altra parte, il processo di valorizzazione individuale deve avvenire nell'ambito del benessere dell'organizzazione. Così il valutato deve aver fatto proprio il benessere dell'organizzazione prima di avventurarsi ad immaginare il proprio benessere al suo interno.

La direzione avrà tutto l'interesse a facilitare questo lavoro di riconoscimento e di identificazione, immaginando la propria evoluzione e crescita attraverso la valutazione del personale: questo significa fornire informazioni trasparenti e funzionali e guidare il processo fino all'evoluzione desiderata.

In conclusione la direzione deve porre in atto le seguenti azioni:

1. gestire ed organizzare direttamente la catalogazione delle risorse umane come strumento per soddisfare proprie esigenze passando attraverso la soddisfazione delle esigenze dell'organizzazione;
2. facilitare i collaboratori nel mettere a punto da sé un sistema di misurazione della propria performance professionale, presidiandone la coerenza con le esigenze dell'organizzazione, per ottenere un sistema di valutazione che risulti trasparente dal loro punto di vista;
3. facilitare l'identificazione e la realizzazione delle azioni formative capaci di valorizzare la valutazione centrata sui collaboratori;
4. catalogare nel proprio sistema il prodotto della valutazione così come l'hanno realizzata i collaboratori (autovalutazione) e le capacità sviluppate dalla formazione;
5. attivare azioni di valorizzazione delle capacità dei collaboratori partendo non dalla propria visione delle stesse, ma seguendo un percorso immaginato dal collaboratore stesso che dovrà risultare coerente con lo sviluppo dell'organizzazione, attraverso l'aiuto del dirigente.

Ognuno dei due soggetti coinvolti, direzione ed individuo, per poter restare "soggetto" e non diventare "oggetto" nella mani dell'altro, dovrà poter partire dal proprio punto di vista senza che questo diventi uno svantaggio per l'altro. Storicamente invece è sempre stato il dipendente a doversi adattare al punto di vista della direzione, anche quando l'oggetto era la propria crescita professionale. Oggi, ognuno dei due deve rimanere protagonista attivo se vuole soddisfare le aspettative dell'utenza.

I due punti di vista devono coniugare, ognuno a modo proprio, la valutazione in funzione dello stesso obiettivo (benessere dell'utenza e proprio). Senza perdere ognuno la propria identità devono concorrere allo stesso obiettivo: questo permetterà, alla direzione di catalogare quanto

prodotto dalla valutazione come servizio e di valorizzarlo a livello strategico e al personale di utilizzare modalità di valorizzazione motivanti in quanto trasparenti dal proprio punto di vista.

Ciò che si vuole evidenziare è che ci sono due punti di vista che vanno valorizzati entrambi se si vuole generare un'organizzazione nella quale tutte le sue parti sono benestanti: da un lato c'è la direzione che ha bisogno di dotarsi di un sistema di catalogazione delle competenze e potenzialità presenti al suo interno (bilancio delle competenze) per potersene servire all'occorrenza e che si ritrova tentata a formare tali risorse in funzione delle proprie esigenze; dall'altro ci sono le persone che hanno bisogno di essere protagoniste a cominciare dalla catalogazione, dalla misurazione e poi dalla valorizzazione (formazione) delle proprie capacità. Formare le persone attraverso programmi concepiti dall'organizzazione significa correre il rischio di "manipolare" e di non motivare; formare le persone sulla base di percorsi formativi elaborati da loro stesse significa sì motivare ma anche correre il rischio di perdere di vista le esigenze del sistema.

L'approccio partecipativo della valutazione come servizio, mantenendo fissa la barra sul concetto "tutti non devono perderci" è il solo in grado di costruire percorsi che creino l'equilibrio necessario tra le varie "spinte".

B. Approccio nuovo: il valutato come soggetto

Nelle organizzazioni ciò che motiva le persone è la consapevolezza delle proprie capacità, attitudini, propensioni; consapevolezza raggiunta attraverso l'aiuto di qualcuno che ha gli strumenti per facilitarlo e che utilizza modalità di influenzamento non esproprianti ma che aiutano l'interessato a restare protagonista nella presa di decisione, sempre. Stiamo parlando dell'*approccio "partecipativo"*.

Solo quando le potenzialità risultano riconosciute come proprie dall'interessato, diventano una molla capace di spingerlo a valorizzarle attraverso lo studio, l'impegno, la sperimentazione di nuovi modi di comportarsi.

Nell'approccio partecipativo la persona viene accompagnata, attraverso un percorso empirico, a scoprire le proprie potenzialità. Si tratta di un processo induttivo che deve essere stringente e finalizzato; deve essere guidato da esperti che dominano il campo a livello teorico e capaci di aiutare la persona a porsi le domande giuste e a trovare da sé le risposte che le permetteranno di arrivare alla meta con le proprie gambe.

Partire dagli obiettivi organizzativi rappresenta un ancoraggio fondamentale per poter guidare l'interessato ad interrogarsi su quali siano le capacità necessarie per raggiungerli:

- 1) OBIETTIVI DELEGATI AL RUOLO RICOPERTO →
- 2) CAPACITA' PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI →
- 3) INDICATORI TANGIBILI DELLE CAPACITA' (comportamenti) →
- 4) AUTORILEVAZIONE GUIDATA →
- 5) VALORIZZAZIONE – FORMAZIONE

Ogni tipo di divergenza in materia può essere risolta attraverso una verifica concreta. Esiste, infatti, una relazione causa – effetto precisa fra un'azione professionale e un risultato prestabilito. Tale relazione può essere verificata sperimentalmente. Quindi quello che conta per capirsi è un atteggiamento sincero di ricerca anche da parte del valutato.

Il valutato, aiutato a collegare i propri comportamenti concreti alle modalità professionali necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso, potrà constatare da sé quanto questi siano congrui a misurare le proprie capacità e i propri limiti.

L'operazione con la quale si possono collegare le implicazioni professionali determinate dall'obiettivo con le capacità realmente possedute non sempre risulterà facile per l'interessato.

Spesso le persone pensano di possedere determinate capacità solo perché le desiderano e perché quando agiscono ce la mettono tutta per raggiungere l'obiettivo (atteggiamento tipico del volontariato). Sono persone in buona fede. Per poterle aiutare è necessario accompagnarle a vedere ciò che ancora non vedono. È necessario guidarle a toccare con mano a livello pratico, concreto, sperimentale più che a livello teorico astratto. Tutto ciò che non passa per questa strada tende ad essere vissuto come giudizio e quindi subito, magari in silenzio, ma subito.

C. Come il valutato diventa soggetto attivo

Abbiamo già chiarito come, per non "perdere" per strada l'interessato, sia necessario saper offrire alla persona coinvolta degli indicatori comportamentali concreti attraverso i quali possa capire in che cosa consiste l'abilità oggetto di ricerca. Abbiamo evidenziato come l'aiuto così concepito possa portare a riconoscere, oltre che adeguatezze o inadeguatezze comportamentali, anche precise tendenze o abitudini.

Dal punto di vista metodologico la sequenza delle azioni indispensabili per rendere protagonisti a tutto campo i valutati, sono le seguenti:

1. vengono aiutati dal valutatore, che agisce come formatore/facilitatore, a prendere consapevolezza di come hanno agito-agiscono, si sono mossi/si muovono in relazione ad un obiettivo preventivamente condiviso;
2. sono accompagnati a misurare la consistenza dei propri comportamenti professionali attraverso riscontri tangibili;
3. dopo aver misurato il grado di presenza o assenza di precise capacità vissute personalmente come necessarie per realizzare un proprio obiettivo, decidono quali aspetti professionali sono meritevoli di investimento formativo.

La valutazione delle capacità è finalizzata alla valorizzazione.

Una volta rilevata la consistenza dell'"attrezzatura" posseduta e di quella mancante, chiunque voglia star bene nel proprio lavoro perché lo ama, cercherà di colmare il gap attraverso opportunità formative.

Parallelamente un'organizzazione innovativa farà la propria parte perché tali opportunità diventino accessibili. In caso contrario l'atteggiamento dei valutati regredirà allo stadio precedente (passivo, rassegnato al giudizio)

D. Uno strumento di supporto al valutatore

Il sistema di valutazione delle prestazioni e di rilevazione delle potenzialità/motivazioni presenti nel personale, risulta particolarmente potente sia per innescare in loro il processo di coinvolgimento attivo descritto sopra (atteggiamento intraprendente), sia come acceleratore della loro crescita successiva e del loro coinvolgimento attivo nell'innescare processi di sviluppo organizzativo.

Risulta efficace anche come facilitatore delle interazioni fra personale dipendente, amministratori e utenza.

Permette di accompagnare coloro che gestiscono risorse (capi), ad imparare ad autovalutarsi e a guidare i collaboratori a fare la stessa cosa. Fornisce ai responsabili di funzione organizzativa strumenti adatti a facilitare una valutazione partecipata dei collaboratori.

Tutto questo nella più assoluta chiarezza circa il fatto che:

- non sono gli strumenti che valutano ma sono le persone che si autovalutano utilizzando strumenti di supporto.
- il risultato della valutazione non dipende dallo strumento, ma dall'atteggiamento della persona che si autovaluta e di quella che presidia il processo (valutatore).

E quindi circa la scheda di supporto all'autovalutazione, strumento indispensabile al processo valutativo, va ricordato che:

- la scheda non va intesa come strumento di valutazione in quanto tale;
- la valutazione viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune "dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori misurabili";
- la scheda quindi non è altro che una *check list* condivisa, a disposizione dei valutatori e degli autovalutanti attraverso la quale si potranno evitare dimenticanze ed omissioni;
- usare la scheda senza dominarne i contenuti e senza rispettarne la funzione (formativa), significa ricadere nella posizione "giudicante" che si è deciso di rifuggire in quanto mette in soggezione il valutato, costringendolo a difendersi;
- la valutazione come "giudizio" viene vissuta dai valutati come atto ostile e quindi non può essere strumento per facilitare il cambiamento organizzativo;

- la valutazione come servizio permette la valorizzazione professionale delle persone solo se diventa autovalutazione, cioè se viene attuata per convinzione interiore invece che per coercizione esterna.

E. Valutazione trasparente e punteggi

Nella storia della valutazione e nella pratica quotidiana, misurare quanto l'attrezzatura professionale posseduta da ognuno sia vicina o lontana da quella richiesta dal ruolo ricoperto sembra essere lo scopo fondamentale della valutazione in quanto, dal risultato di questa consegue la stesura di una graduatoria tra gli addetti ai lavori in base alla quale vengono poi distribuiti dei premi o decise le progressioni di carriera.

Ma lo scopo della valutazione non è quello di paragonare le persone tra loro o di stendere graduatorie tra le stesse.

Scopo della valutazione è predisporre le azioni formative adatte ad aumentare la valorizzazione delle risorse individuali una volta capito che tali risorse sono funzionali al ruolo ricoperto (motivazione) e al raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati.

Ed è questo, per ripeterlo ancora, che ha valore, in quanto genera benessere alle persone che lavorano e di conseguenza all'organizzazione e all'utenza.

Elaborare risultati numerici attraverso i quali confrontare le persone tra loro risulta assolutamente inadatto alla valorizzazione delle motivazioni soggettive che rendono diverse le persone. Anche quando persone diverse lavorano per lo stesso obiettivo svolgendo ruoli simili, non sono facilmente confrontabili tra loro. Ognuna andrà valutata in base alle proprie motivazioni, al grado di correlazione esistente fra caratteristiche possedute e necessità del ruolo, sapendo che nessuno possiede tutte le capacità richieste dal ruolo e quelle possedute non sono tutte a livello di eccellenza. Quindi persone che occupano lo stesso ruolo possono essere portatrici di capacità uguali rispetto alle quali possono manifestare diversi gradi di sviluppo. Possono essere portatrici anche di capacità differenti, tutte pertinenti al ruolo.

La valorizzazione professionale di ogni persona, in un mondo ad alta soggettività, non può avvenire che attraverso percorsi personalizzati di carriera.

La valutazione, in un quadro del genere, viene ad essere lo strumento attraverso il quale monitorare costantemente il cammino di ognuno, dopo averlo tracciato sulla base delle motivazioni soggettive e delle esigenze organizzative.

Per ogni persona è possibile misurare sia la distanza assoluta esistente fra la strumentazione posseduta e la strumentazione ottimale necessaria allo scopo, sia lo stato di utilizzo delle motivazioni possedute rispetto alle potenzialità da queste offerte.

Ogni persona presenta una propria originalità, un proprio percorso ottimale anche per raggiungere obiettivi comuni ad altri. Confrontare lo spessore professionale assoluto tra una persona e un'altra, anche quando sono impegnate per lo stesso obiettivo e con ruoli simili, diventa un'azione arbitraria, autoritaria, non trasparente per gli interessati. E rappresenta una semplificazione per il valutatore (autorità), il quale, per esigenze sue, parte dal presupposto che le persone vanno utilizzate in base alle esigenze organizzative e ciò che ha valore nelle persone è soltanto ciò che serve allo scopo.

In questa logica diventa importante misurare lo spessore professionale posseduto dalle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione senza tener conto delle loro attitudini, motivazioni, potenzialità. Questa impostazione ci riconduce all'approccio che abbiamo definito di "gestione" delle risorse umane, mentre una valutazione collegata alla motivazione spinge verso un approccio "valorizzante" e propulsivo.

Nella logica della valorizzazione delle risorse umane i punteggi assoluti con cui vengono valutate e confrontate le persone sono di scarsa utilità. Attraverso una scala numerica si punta a rendere confrontabili le persone, presupponendo che siano uguali o che tali debbano essere rispetto ad un lavoro da svolgere. Questo genera solo malessere.

Ha senso invece codificare, per ogni collaboratore, le capacità possedute e il loro grado di sviluppo, per poter registrare gli incrementi realizzati di anno in anno attraverso la formazione e

l'impegno personale. Ha senso costituire una banca interna delle risorse umane e un suo aggiornamento sistematico in termini di sviluppo da parte di ognuno per poter premiare i meriti in termini di crescita, di sviluppo. I numeri, i punteggi diventano uno strumento per facilitare la persona interessata a misurare il proprio punto di partenza e gli incrementi realizzati nel tempo; servono per permettere alla persona di valutare i propri cambiamenti nel tempo.

Nella logica della valorizzazione la valutazione deve essere condivisa tra valutante e valutato.

Perché possa risultare condivisa deve avvenire sulla base di elementi tangibili, funzionali ad uno scopo organizzativo e coerenti con la valorizzazione delle motivazioni soggettive.

Per poter predisporre le condizioni di fattibilità di una valutazione a servizio della valorizzazione delle persone, dentro ad un progetto organizzativo definito, deve essere effettuata:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere
- l'identificazione condivisa delle capacità professionali necessarie per raggiungerli
- l'esplicitazione dei comportamenti che testimoniano ognuna delle capacità professionali indicate e il grado di sviluppo desiderato per la posizione da ricoprire;
- l'identificazione delle motivazioni soggettive a sviluppare le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi (il colloquio motivazionale rappresenta lo strumento ideale);
- la rilevazione dello "stato dell'arte" professionale al momento in cui questo nuovo modo di valutare viene avviato;
- la focalizzazione del percorso ottimale di valorizzazione delle motivazioni soggettive attraverso lo sviluppo delle capacità presenti o di quelle potenziali.

In sintesi le condizioni necessarie per una valutazione intesa come servizio possono essere così riassunte:

1	INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI DELEGATI CONDIVISI ASSUNTI COME PROPRI
2	DEFINIZIONE ABILITÀ PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI
3	ESPLICITAZIONE DEGLI INDICATORI TANGIBILI DELLE ABILITÀ PROFESSIONALI
4	AUTOMISURAZIONE DELLE ABILITÀ ATTRAVERSO GLI INDICATORI
5	MISURAZIONE ABILITÀ DA PARTE DI PIÙ VALUTATORI ESTERNI
6	CONFRONTO TRA LE VARIE RILEVAZIONI
7	RICERCA DEGLI ELEMENTI CONCRETI (FATTI, COMPORTAMENTI) CHE GENERANO LE DIFFERENZE
8	VALUTAZIONE DEFINITIVA CONDIVISA
9	DEFINIZIONE OBIETTIVI PROFESSIONALI SUCCESSIVI (MIGLIORAMENTI POSSIBILI)
10	AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI

Date queste premesse, la vera misurazione da fare riguarderà i cambiamenti messi in atto dal soggetto da un anno all'altro, per migliorare i propri comportamenti e atteggiamenti, partendo dalle indicazioni emerse dalla misurazione precedente. Ciò che va premiato è il miglioramento personale, anche se toccare con mano i propri progressi sul piano della valorizzazione delle

proprie energie interiori rappresenta già un premio, in quanto aumenta lo stato di benessere complessivo della persona.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali. Quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il sistema assiste l'Ente nella definizione delle soglie minime perché una persona possa accedere ad un ruolo; nella definizione dei comportamenti chiave di ogni ruolo; nella definizione delle capacità basilari senza le quali non è possibile l'assunzione del ruolo.

Le capacità del ruolo vanno identificate rispetto agli obiettivi di sua competenza e poi misurate. Le persone in servizio, quasi sempre sono state inserite nella posizione occupata attraverso processi che non hanno tenuto conto delle caratteristiche motivazionali e delle esigenze professionali del ruolo. Così capita frequentemente di incontrare situazioni nelle quali le persone possiedono molte delle capacità previste dalla posizione ad un livello più basso di quella che verrebbe considerata, oggi, la soglia di accesso al momento della selezione.

In prima battuta questa misurazione realistica spesso "cruda" induce le persone, abituate ad una valutazione finta, a gridare allo scandalo: non è possibile che sia caduto così in basso dopo anni di valutazioni eccellenti. Viceversa, le persone, se aiutate ad entrare nella logica dell'autovalutazione, arrivano a capire da sé che il merito deriva dalla crescita e che per misurare il merito bisogna stabilire un punto di partenza realistico. E che in questo modo si facilita la valorizzazione dell'investimento che ognuno fa.

La valutazione deve permettere di misurare il grado di sviluppo delle capacità esistenti oggi e soprattutto deve permettere alle persone di identificare, attraverso indicatori tangibili, lo stato dell'arte presente rispetto ad ogni capacità.

Come si è detto molte persone possono presentare comportamenti opposti a quelli richiesti dalla capacità esaminata. Siccome però sono già in servizio, il loro percorso evolutivo verso l'acquisizione di tale capacità dovrà partire dal punto in cui si trova realmente ora.

Lo sviluppo di ogni singola capacità non viene descritto, pertanto, attraverso le tappe che collegano la soglia minima con quella di eccellenza. E questo perché nella vita dell'organizzazione le persone in servizio manifestano spesso comportamenti che sono ben al di sotto di quella che definiamo soglia di ingresso di una determinata capacità. Spesso i comportamenti agiti risultano contrastanti con quelli tipici della soglia considerata di ingresso. Risulta opportuno quindi, per aiutare ogni operatore nel suo percorso di crescita, descrivere le tappe del percorso verso l'eccellenza per ognuna delle capacità prese in esame partendo dai comportamenti realmente praticati.

L'evoluzione di ogni singola capacità viene quindi descritta partendo dai modi con cui viene coniugata realmente per descrivere le tappe attraverso le quali è possibile giungere all'eccellenza.

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

A. Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa

La P.A. sta evolvendo: da struttura organizzata per funzioni a struttura organizzata per obiettivi. Le prestazioni passano dalla fornitura di ciò che è espressamente richiesto, alla ricerca di ciò che serve per raggiungere un risultato.

Il sistema del bilancio di competenze permette di ridefinire i profili professionali in maniera nuova rispetto a quella tradizionale che considera la posizione di lavoro come semplice insieme di compiti da eseguire (mansionario).

Nel nostro caso il modello organizzativo nel quale si innesta il bilancio delle competenze è un modello pensato in funzione della produzione di servizi di qualità. Si tratta quindi di un modello funzionale, non di un modello burocratico.

In questa sede il bilancio delle competenze viene coniugato all'interno di un'organizzazione già definita in tutte le sue parti e pensata per raggiungere obiettivi qualitativi. In altre parole il bilancio delle competenze non viene utilizzato per censire il fabbisogno di competenze necessario per costruire un'organizzazione che non c'è, ma presuppone un'organizzazione già definita nei

confronti della quale vuole essere strumento di supporto per la sua crescita e per la sua evoluzione (sviluppo).

La sequenza è la seguente:

- partendo dagli obiettivi viene definito il percorso organizzativo funzionale al loro raggiungimento (processo);
- sulla base del percorso individuato diventa possibile identificare le posizioni lavorative e le loro caratteristiche (struttura organizzativa);
- sulla base delle caratteristiche delle posizioni lavorative diventa possibile identificare le competenze necessarie e valorizzare le competenze presenti nelle risorse umane interne (bilancio delle competenze).

La struttura organizzativa viene assunta come dato di partenza e include i vari ruoli con le relative responsabilità e con gli obiettivi delegati.

Ogni ruolo avrà a carico delle responsabilità che si concretizzano in macroattività, che a loro volta prendono la forma di obiettivi precisi che per poter essere raggiunti presuppongono delle capacità correlate.

Le capacità prendono forma concreta attraverso comportamenti messi in atto nel contesto organizzativo:

1. il comportamento organizzativo è il punto di incontro delle conoscenze, delle capacità tecniche e relazionali di un individuo;
2. le capacità tecniche includono le conoscenze; le capacità relazionali includono quelle tecniche e i comportamenti organizzativi includono quelle relazionali;
3. le conoscenze e le capacità si manifestano attraverso i comportamenti;
4. per misurare conoscenze e capacità si dovrà passare attraverso la rilevazione di indicatori comportamentali.

B. La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo

L'identificazione delle capacità proprie del ruolo che vanno poi misurate avviene attraverso la "formalizzazione" della struttura complessiva dell'organizzazione esistente, partendo dalla quale si procede poi ad una suddivisione delle attività (macroattività) da essa svolte attribuendole ad una pluralità di ruoli. Ad ogni ruolo vengono collegati, in base alle responsabilità assegnate, i risultati e le relazioni di competenza (obiettivi), per estrapolare dagli obiettivi le capacità tecniche e comportamentali ritenute necessarie per poterli raggiungere. L'occhio che guarda è quello del collaboratore, non quello della direzione. Ai suoi occhi non compaiono responsabilità, risultati e relazioni da gestire ma "obiettivi delegati" per raggiungere i quali è necessario possedere delle capacità che ai suoi occhi si manifestano sotto forma di comportamenti efficaci.

In sostanza per il collaboratore le responsabilità, i risultati e le relazioni si presentano sotto forma di obiettivi da raggiungere; le capacità necessarie per raggiungerli si manifestano sotto forma di comportamenti organizzativi efficaci o inefficaci. Comportamenti che rappresentano la risultante di una moltitudine di capacità specifiche sia cognitive (sapere), sia operative (saper fare), sia comportamentali (saper essere) che lui non riesce a disaggregare.

Le conoscenze, le capacità tecniche e quelle comportamentali non si presentano isolatamente ma sotto forma di azioni concrete unitarie: una precisa azione in ruolo (comportamento) rappresenta la sintesi di capacità tecniche, di capacità comportamentali e di conoscenze.

Lo schema seguente visualizza il processo ed evidenzia nell'ultima colonna la parte controllabile dal "soggetto":

Ruolo preso in esame	Macro attività collegate	- responsabilità - risultati - relazioni	Trasformazione delle responsabilità in obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica Identificazione delle capacità necessarie per raggiungerli attraverso una rilevazione dei comportamenti efficaci da parte degli operatori	Esplicitazione delle capacità comportamentali in cui si sintetizzano: - conoscenze - capacità - comportamenti	- Descrizione di ogni capacità attraverso i comportamenti che ne denotano lo sviluppo e misurazione della stessa nel soggetto; - decisione di intraprendere azioni formative funzionali; - modifica delle proprie capacità (comportamenti)
----------------------	--------------------------	--	--	--	--

Esempio di applicazione del modello partecipativo di definizione e misurazione delle capacità

	Macroattività collegate	Responsabilità/risultati/relazioni		Obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica
ruolo preso in esame RESPONSABILE DI AREA	<i>Le macroattività, guardate con l'occhio dell'operatore in ruolo diventano responsabilità, relazioni, risultati, cioè obiettivi precisi.</i> 1. mette a punto obiettivi realizzabili nel proprio campo di competenza a 2. presidia l'efficienza e l'efficacia della loro attuazione 3. pianifica il loro raggiungimento	1. responsabilità	1. Raggiungimento degli obiettivi promessi 2. Valorizzazione delle risorse (comprese quelle umane) 3. Efficienza/efficacia 4. Rispetto dei vincoli	Le responsabilità, le relazioni a carico e i risultati attesi si configurano, dal punto di vista del portatore di ruolo sotto forma di obiettivi da raggiungere
		2. risultati	1. Soddisfazione degli interlocutori 2. Gestione di conflitti 3. Gruppi di lavoro efficaci 4. Clima collaborativo 5. Interdipendenza 6. Precisione tecnica 7. Miglioramento continuo	
		3. relazioni	1. Collaboratori singoli 2. Collaboratori in gruppo 3. Amministratori 4. Utenti 5. Istituzioni 6. Professionisti	

<p>4. facilita il gioco di sistema 5. genera qualità 6. supporta gli organi politici 7. rispetta i vincoli 8. persegue il miglioramento continuo</p>			<p><i>Partendo dagli obiettivi che il ruolo è chiamato a realizzare diventa possibile, per il portatore del ruolo, identificare un "Profilo delle Competenze" che dal suo punto di vista diventa un "insieme di capacità". Per competenze di ruolo o capacità si intende un mix di conoscenze, di capacità tecniche e capacità relazionali che, nel loro insieme si manifesteranno attraverso comportamenti organizzativi.</i></p> <p>identificazione delle capacità da parte degli operatori partendo da una rilevazione dei comportamenti</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		
		Capacità	Comportamenti	Valutazione	
		<p>Conoscenze del ruolo (elementi cognitivi: sapere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Specialistiche 2. Contrattuali 3. Procedurali 4. Organizzative 5. Normative 6. Informatiche 7. Manageriali 	<p>comportamenti organizzativi efficaci e inefficaci</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correlazione di ogni capacità posseduta a comportamenti verificabili
		<p>Capacità tecniche (Capacità di seguire una procedura razionale: saper fare)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento operativo (metodo) 2. Soluzione tecnica di problemi (metodo) 3. Sa inviare informazioni (metodo) 4. Pianificazione (metodo) 5. Programmazione (metodo) 6. Controllo (metodo) 7. Analisi (metodo) 8. Decisione (metodo) 9. Proposta (metodo) 10. Organizzazione (metodo) 11. Conduzione di riunioni (metodo) 12. Valuta (metodo) 	<p>le capacità si manifestano attraverso comportamenti agiti nel contesto organizzativo</p> <p>il sapere, il saper fare e il modo di fare come tutte le capacità, si manifestano attraverso comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • valutazione delle proprie capacità attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi praticati • decisione di intraprendere azioni formative funzionali • modifica delle proprie capacità (comportamenti)

		<p>Capacità comportamentali (atteggiamenti, modi, stili: saper essere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento innovativo (stile, modo) 2. Conduce le persone o il gruppo a risolvere direttamente i problemi 3. Sa farsi capire (modo) 4. Sa portare le persone ad organizzarsi 5. Sa creare condizioni motivanti 6. Fa emergere i conflitti sommersi 7. Facilita lo scambio di feedback 8. Porta le persone ad esprimere i propri talenti 9. Valuta (servizio) 		
--	--	---	--	--	--

Attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi diventa possibile, senza dover utilizzare strumenti tecnici gestibili solo dagli addetti ai lavori o senza dover passare attraverso astrazioni che generano poi malintesi, toccare con mano la presenza o assenza di una precisa capacità o il grado di presenza della stessa.

Perché il sistema possa funzionare è necessario che la persona interessata abbia preventivamente:

- messo a fuoco gli obiettivi del proprio ruolo e li abbia assunti come propri;
- individuato le capacità senza le quali le sarebbe impossibile, secondo lei, raggiungerli;
- identificato, per ognuna delle capacità, i comportamenti capaci di dare significato alla presenza della capacità stessa ed al relativo grado di sviluppo.

C. Un esempio strutturato

Lo scopo del sistema di valutazione come servizio consiste nel portare le persone a sapersi autovalutare. Per facilitare questa azione viene messo loro a disposizione un supporto tecnico sotto forma di scheda, che contiene un certo numero di capacità sufficientemente ampio da coprire tutto lo "spettro" delle competenze richieste dal ruolo oggetto di valutazione.

La scheda va intesa come *check list* in grado di ricordare il cammino da compiere per non perdersi e come guida quando il valutatore si cimenta con l'obiettivo di accompagnare i propri collaboratori a sapersi autovalutare.

Perché la valutazione venga vissuta positivamente dai collaboratori è necessario accompagnarli a condividere la funzione di "servizio" che questa vuole assumere.

Nella scheda sono evidenziati i comportamenti concreti che permettono all'interessato di misurare le proprie capacità attraverso il riscontro della loro presenza o assenza. Gli indicatori comportamentali "tangibili" descritti nella scheda rappresentano lo strumento che permette al dirigente di "agganciare" ogni collaboratore a comportamenti concreti che riguardano il collaboratore stesso, in modo da permettergli di vedere chiaramente quali sono gli aspetti che vanno valutati.

La condivisione degli indicatori, come pure la verifica della loro congruità rispetto alle dimensioni professionali da misurare, va raggiunta preventivamente attraverso un apposito percorso formativo.

La valutazione serve per misurare le capacità. Qualunque attività professionale è costituita da capacità complesse e da capacità semplici. Saper comunicare è una capacità complessa in quanto contiene una serie di capacità più semplici quali la capacità di parlare, di ascoltare, di farsi capire ecc...

Per poter valutare alcune capacità complesse, vedi ad esempio la "capacità di valorizzare le risorse umane" è necessario mettere a punto le capacità specifiche che costituiscono tale capacità. Chiameremo la capacità complessa "dimensione professionale" mentre chiameremo "capacità professionale" la capacità semplice. Così ogni dimensione professionale viene ad essere costituita da una serie di capacità professionali che la caratterizzano.

Ogni capacità professionale per poter essere misurata in maniera non arbitraria deve essere collegata a degli indicatori comportamentali che ne evidenzino la presenza e il suo grado di sviluppo.

Gli indicatori (comportamenti) che caratterizzano ogni capacità professionale da misurare, sono collocati su una scala di cinque gradini.

Sul primo gradino sono descritti i comportamenti che evidenziano l'assenza della capacità, mentre sul quinto gradino sono descritti i comportamenti che ne descrivono la presenza a livello di eccellenza.

Tra i due estremi della scala si sviluppa il percorso attraverso il quale la capacità si evolve e cresce; ogni tappa del percorso è documentata, confermata, resa trasparente attraverso comportamenti tangibili. Questo permette alla persona in valutazione di constatare personalmente l'itinerario evolutivo di quella capacità e di collocare se stessa in una posizione piuttosto che in un'altra in base ai comportamenti da lei praticati.

Procedere in questo modo risulta molto efficace a livello formativo. Facilita le persone in valutazione ad assumere una visione dinamica dello sviluppo delle capacità, a riconoscere immediatamente il proprio stato professionale e ad identificare obiettivi di cambiamento concreti e tangibili da perseguire subito.

Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) è possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere precisi miglioramenti professionali (prestabiliti e condivisi tra le parti e agganciati a precise iniziative formative e di impegno sia dell'organizzazione sia del valutato).

Ogni gradino viene descritto con un comportamento preciso, riscontrabile concretamente e quindi utilizzabile per aiutare il valutato a "toccare con le proprie mani" la situazione professionale in cui si trova. L'esperienza ci dice che quando questo approccio diventa familiare nasce spontanea l'esigenza di descrivere la progressione di ogni singola capacità attraverso una scala con un numero superiore di passaggi (più dettagliata e precisa).

Le esperienze fatte fino ad oggi suggeriscono anche, nella fase iniziale di introduzione di questo approccio alla valutazione, di procedere ad alcune "semplificazioni" onde evitare di rendere troppo complesso il quadro e portare le persone coinvolte a perdersi.

Nel contesto organizzativo ognuna delle dimensioni professionali che si vogliono misurare assume un proprio "peso specifico" in base al valore del suo apporto all'obiettivo da raggiungere. Al fine di permettere una maggiore attenzione al processo volto a cambiare l'atteggiamento verso la valutazione (presidiando, quindi, più la fase formativa che la precisione valutativa), può essere utile attribuire lo stesso peso a tutte le capacità professionali prese in esame.

Un esempio: la misurazione della capacità di lavorare per obiettivi.

CAPACITA'	INDICATORI				
	1	2	3	4	5

LAVORARE PER OBIETTIVI	Fa esclusivamente quanto assegnato (lavora per compiti, va a memoria, in automatico).	Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo dice il responsabile.	Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso informa il responsabile.	Quando si trova in difficoltà fa proposte al responsabile in tempo utile per poter raggiungere l'obiettivo.	Non si arrende fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo concordato, predispone tempistiche e le rispetta. Verifica che l'obiettivo sia stato raggiunto ed informa il responsabile.
------------------------	---	---	---	---	--

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

A. Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi

Nella contrattazione collettiva per definire un ruolo o una posizione organizzativa si fa riferimento alle responsabilità. La responsabilità si manifesta attraverso il raggiungimento di un risultato atteso da quel ruolo. Se il risultato atteso è complesso, le capacità correlate potrebbero risultare di non immediata comprensione e misurazione.

La nostra convinzione è che per poter identificare le capacità professionali proprie di un ruolo organizzativo (per poi misurarle) è opportuno partire dagli obiettivi che quel ruolo è chiamato a realizzare.

Gli obiettivi non sono scritti in nessun contratto, ma rappresentano la concretizzazione delle responsabilità, descritte nel contratto, che fanno capo a quel ruolo.

Perché l'operatore possa identificare da sé le capacità necessarie per interpretare un certo ruolo non basta partire dalle responsabilità ad esso collegate ma occorre esplorare gli obiettivi attraverso i quali quelle responsabilità si concretizzano.

La responsabilità che non si collega ad un obiettivo misurabile diventa "senso di responsabilità" che è una qualità, non una capacità, e quindi di difficile misurazione, specialmente se si pensa ad una misurazione condivisa fra più persone.

Il raggiungimento di un obiettivo risulta invece sempre misurabile, e, di conseguenza, risultano misurabili le capacità correlate, attraverso la rilevazione dei comportamenti messi in atto.

La misurazione della capacità è praticabile attraverso la rilevazione del grado di efficacia del comportamento agito per raggiungere quell'obiettivo.

Neppure i dirigenti di fronte alla necessità di autovalutarsi procedono con questo metodo.

Non esiste abitudine a definire le capacità necessarie allo svolgimento del ruolo ricoperto partendo dai risultati che il ruolo deve saper generare. Quando domandiamo ai dirigenti quali siano le loro responsabilità e gli obiettivi ad esse correlati, spesso vanno in confusione.

Sono in grado di descrivere le attività che ognuno svolge quotidianamente. Questo perché il ruolo, anche quello dirigente, viene vissuto in modo passivo, rituale.

Entrando in servizio si entra in un binario prestabilito: sono le situazioni che ti guidano a fare quello che serve e il tuo compito consiste nel fare nel modo migliore possibile per te quello che il ruolo, così consegnato, ti richiede.

L'esperienza ci insegna che per portare i dirigenti a definire le capacità professionali su cui valutarli è opportuno andare per gradi.

È consigliabile partire dalla descrizione di ciò che ognuno fa ogni giorno per poi identificare la responsabilità retrostante (perché fai quello che fai, per chi lo fai) per poi ricostruire gli obiettivi dell'azione attraverso il raggiungimento dei quali la responsabilità risulta assolta correttamente.

Nel fare questo lavoro si è capito che l'attività quotidiana, anche dei dirigenti, viene attuata seguendo un filo conduttore che è rappresentato dalla tradizione. Si muovono dentro uno schema organizzativo dell'attività, preesistente il loro ingresso in ruolo che viene assunto come scontato. Così la responsabilità connotata al ruolo finisce col diventare l'equivalente di un fare ciò che si è sempre fatto. In sostanza, entrare in ruolo significa mettere in atto una serie di azioni, svolgere una serie di attività senza preoccuparsi di rendere trasparente quotidianamente la relazione causa-

effetto tra azioni svolte ed obiettivi da raggiungere. Il responsabile del ruolo entra nel ruolo come se la pista fosse già tracciata, come se guidasse un treno, non un'auto. Per questa ragione i dirigenti, di fronte alla richiesta di definire gli obiettivi attraverso i quali ogni giorno assolvono le loro responsabilità vanno in difficoltà.

Peraltro se non si definiscono gli obiettivi non è possibile mettere a punto le capacità e di conseguenza non è possibile valutarli.



Una volta messi a punto gli obiettivi propri del ruolo diventa possibile identificare le capacità necessarie all'operatore per raggiungerli.

E questa operazione, con un supporto tecnico adeguato, può essere fatta direttamente da lui. Identificare in prima persona le capacità necessarie per raggiungere obiettivi considerati propri rappresenta la premessa che porterà poi l'operatore a verificare il suo grado di dominio della capacità (valutazione) e a darsi dei programmi di formazione per sviluppare le capacità critiche o per acquisire quelle mancanti.

Il percorso operativamente consiste nell'esplicitare gli obiettivi che il ruolo ricoperto deve raggiungere.

Nessuno è generalmente in grado di esporli. Ognuno invece generalmente conosce le responsabilità proprie del ruolo, in quanto scritte nel contratto. Ma partendo dalle responsabilità "ufficiali" non risulta possibile costruire un sistema di valutazione delle prestazioni senza cadere nel vecchio sistema giudicante e arbitrario. E' necessario scovare gli obiettivi retrostanti l'agire quotidiano.

Occorre quindi partire dalla descrizione di quello che il soggetto in ruolo svolge ogni giorno (attività) in modo tale da capire perché lo fa, cioè per capire quali sono gli obiettivi impliciti per poi esplicitarli e collegare ad essi le capacità funzionali per poi misurarle.

Ciò permette di definire le differenze fra attività, responsabilità e obiettivi, dove

- l'attività è quello che le persone fanno ogni giorno,
- la responsabilità riguarda ciò che il ruolo deve garantire ad altri,
- gli obiettivi rappresentano ciò che la persona in ruolo vuole raggiungere.

Ciò permette di toccare con mano come anche i ruoli direttivi vengano interpretati per abitudine e concepiti come insieme di attività preesistenti e assunte in maniera acritica. Si scopre così che non è il dirigente che gestisce il ruolo ma il ruolo che gestisce/guida la persona che lo interpreta.

Attraverso questo lavoro le persone prendono coscienza del proprio modo adattivo di concepire il ruolo per poi avviarsi verso una modalità attiva.

La tabella seguente vuole essere un piccolo "campione" di attività scelte fra tutte quelle svolte dai responsabili. Accanto ad ognuna sono state identificate le responsabilità e gli obiettivi correlati. In questo modo è possibile portare i responsabili ad esplicitare gli obiettivi specifici del ruolo ricoperto

in modo tale che sia loro possibile, partendo dagli obiettivi, indicare successivamente le capacità necessarie per raggiungerli.

Cosa fai ogni giorno	Responsabilità sottostanti (ciò che devo garantire ad altri)	Obiettivi correlati (ciò che voglio raggiungere io per garantire l'altro)	Capacità correlate agli obiettivi
1. Supporto i collaboratori	1. Responsabilità dell'esito dell'azione dei collaboratori	1. Che i collaboratori facciano le cose richieste senza errori	- Comunicare - Farsi capire
2. Do disposizioni	2. Distribuire il lavoro	2. Far capire ad ognuno quello che gli viene richiesto e di farlo	- Farsi capire - Chiarire dubbi - Organizzare - Decidere insieme - Dominio tecnico del campo - Motivare - Ascoltare - Delegare - Correggere - Controllare
3. Firmo atti contabili	3. Utilizzo risorse finanziarie dell'ente	3. Finalizzare le risorse a servizi di qualità	- Organizzare - Analisi - Programmare - Verifica - Controllo - Creatività - Dominio del campo - Aprire e gestire conflitti - Autonomia
4. Redazione atti amministrativi	4. Correttezza delle procedure	4. Rispetto dei vincoli normativi (farli al minor costo e correttamente)	- Dominio della complessità - Sintesi - Organizzative - Interpretare (analisi) - Risolvere problemi - Imparare - Controllo
5. Controllo attività collaboratori	5. Responsabilità dell'uso della delega	5. Che tu faccia ciò che abbiamo deciso insieme e lo faccia da solo	- Delegare - Controllare - Realizzare in gruppo

Una volta definite le responsabilità di ogni ruolo, queste vanno trasformate in obiettivi concreti. Partendo poi dagli obiettivi concreti è possibile identificare le capacità necessarie per realizzarli, capacità che successivamente dovranno essere misurate.

Per misurare le capacità va definita una metodologia che dovrà risultare efficace come strumento di orientamento del prestatore d'opera e dovrà risultare "motivante" dal suo punto di vista (valutazione come servizio).

Procedendo in questo modo è possibile portare il valutato a capire da sé la relazione fra responsabilità, obiettivi, capacità e valutazione.

Solo partendo da obiettivi concreti e misurabili è possibile definire le capacità necessarie per raggiungerli e il grado di sviluppo di ognuna di esse (intensità).

In sintesi il percorso per arrivare al modello di "valutazione come servizio" ha i seguenti passaggi, definendo, nell'ordine:

1. le responsabilità del ruolo,
2. gli obiettivi attraverso i quali il ruolo può assolvere le responsabilità,
3. le capacità correlate agli obiettivi

4. gli indicatori comportamentali che evidenziano il grado di presenza della capacità oggetto di valutazione.

B. La misurazione delle capacità

La misurazione delle capacità pone due problemi preliminari:

- Quello più importante, di cui abbiamo già parlato, riguarda la trasparenza dal punto di vista del valutato e si risolve attraverso lo sviluppo della capacità fra un livello minimo e un livello di eccellenza, oggettivato attraverso una serie di stadi evidenziati da indicatori di comportamenti tangibili, riconosciuti o elaborati preventivamente dallo stesso ruolo che verrà valutato.
- Il secondo è l'attribuzione di un peso specifico alle varie capacità. Questa questione non è di grande importanza rispetto alle finalità formative del sistema di valutazione: esso punta infatti a valorizzare le capacità, non a distribuire premi in denaro. Però nella fase di passaggio dall'approccio tradizionale (distribuzione di premi) a quello innovativo proposto (valorizzazione delle capacità e creazione del valore), dovrà continuare ad assolvere anche a questa funzione. La soluzione consiste nell'attribuzione preventiva, da parte del valutando e del suo dirigente, di un peso specifico alle singole capacità. Peso specifico che, in una prima fase di rodaggio può anche essere uguale per tutte le capacità.

Va sottolineato come la scala da 1 a 5 preveda sempre, nei primi 2 gradini (livello 1 e 2) comportamenti che non hanno una dimensione professionale. I comportamenti professionali cominciano dal livello 3 in avanti.

Se si utilizzasse, ed è possibile, questo strumento di misurazione per la selezione del personale in ingresso, i primi due livelli qui descritti non avrebbero ragione di esistere.

Risultano essenziali invece per misurare lo stato professionale di coloro che operano già all'interno dell'organizzazione. Per quanto il ruolo da loro ricoperto possa richiedere determinate capacità o un determinato sviluppo delle stesse, spesso si ritrovano a livello molto più basso. Questo conferma una cosa risaputa e cioè che il loro ingresso in ruolo è avvenuto attraverso la misurazione di altre "dimensioni".

Per poter essere efficace a livello formativo, lo strumento di misurazione deve permettere di misurare la realtà che c'è in modo da fornire informazioni sicure (riscontrabili) da usare come punto di partenza a partire dal quale l'interessato possa costruire un proprio percorso di sviluppo. In sostanza, le persone in ruolo, spesso manifestano comportamenti (capacità) che sono agli antipodi rispetto a quelli efficaci.

La valutazione dovrà permettere loro di toccare con mano quello che è il loro punto di partenza, qualunque esso sia, in modo da stimolarli a tracciare un itinerario evolutivo credibile e presidabile da loro stessi.

C. L'archivio delle capacità

Ogni ente nel quale venga avviata la valutazione come servizio dovrà costruirsi, giorno dopo giorno, una propria banca delle capacità, ognuna corredata degli indicatori comportamentali capaci di descriverne il grado di sviluppo. Lo dovrà fare ogni ente in quanto la definizione delle capacità, pur partendo da una base anche comune, dovrà riferirsi esattamente alla situazione che si riscontra in quell'ente, in quel momento, con quelle persone. Il sistema non è standard e non potrà mai esserlo. Il sistema rappresenta la realtà di ogni singola situazione organizzativa e si evolve all'evolversi di questa.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

A. Valutazione come servizio e sistema premiale.

Il contratto di lavoro per i dipendenti degli enti locali prevede 4 livelli verticali: A, B, C, D ed ognuno di essi si articola in progressioni orizzontali (A1-A5; B1-B7; C1-C5; D1-D6).

Il contratto prevede, per ogni livello verticale e per ogni fase orizzontale delle responsabilità, dei risultati e delle relazioni a carico da cui si possono estrapolare precisi obiettivi. Partendo dagli obiettivi si possono evincere le capacità necessarie per realizzarli.

Nella presente concezione della valutazione come servizio finalizzato ad aumentare il benessere di chi lavora passando attraverso una valorizzazione delle sue capacità e motivazioni, il legame fra valutazione e sistema premiale permane. Ma cambiano i termini della questione rispetto a quanto è successo fino ad oggi. Storicamente la valutazione ha sempre avuto come obiettivo la distribuzione di premi in denaro (premio di produttività).

La progressione orizzontale permette di riconoscere alla persona una serie di miglioramenti senza che questo comporti automaticamente un cambiamento di ruolo. In altre parole la progressione orizzontale permette alla persona in ruolo di migliorare la propria attrezzatura professionale e di vederla riconosciuta. Permette, se vista in maniera innovativa, di progettare da sé un itinerario di sviluppo orizzontale e di vederlo riconosciuto e premiato "naturalmente" in quanto realizzabile indipendentemente da cambiamenti di ruolo.

Sostanzialmente ogni collaboratore può accrescere la propria attrezzatura professionale sviluppandola sulla base delle proprie motivazioni e in funzione delle caratteristiche del livello orizzontale successivo e vedere premiato il suo impegno con un avanzamento professionale. La progressione orizzontale come prevista dal contratto permette di definire sia le capacità richieste per ogni livello, sia il grado di intensità richiesto per ognuna di tali capacità per ogni singola tappa in orizzontale. Progredendo in orizzontale possono cambiare sia le capacità richieste sia il grado di intensità con cui devono essere possedute.

Tutto questo permette all'operatore in ruolo di "progettare" il proprio percorso di sviluppo, di immaginarlo valorizzando le regole esistenti, di predisporlo secondo le proprie attitudini e di ricavare un tornaconto costituito dal fatto che avrà potuto sviluppare sue capacità, cosa che è appagante per sua natura e dal riconoscimento certo di un avanzamento professionale che porta con sé anche un vantaggio economico.

B. Valutazione come servizio e progressioni.

Pur essendo lo scopo della valutazione quello di migliorare, sviluppare professionalità, valorizzare e dare opportunità formative, la disciplina contrattuale del personale ha imposto un collegamento fra sistema di valutazione e le progressioni orizzontali di categoria.

Si può quindi mettere a punto una soluzione praticabile, elaborando un modello di valutazione estrapolato dal sistema generale, adattato alle esigenze specifiche che l'istituto contrattuale delle progressioni all'interno delle categorie contrattuali richiede, predisponendo uno strumento operativo (scheda di valutazione) che consenta di concretizzare le procedure previste per le progressioni.

La filosofia che deve guidare tale processo è quella di utilizzare (tentando di non sminuirne il presupposto di fondo, ovvero la valutazione come strumento motivazionale) le modalità del sistema di valutazione, adattandole alle esigenze dell'istituto contrattuale delle progressioni di categoria e dei criteri generali applicativi stabiliti dal contratto nazionale di lavoro e dall'accordo territoriale.

Lo scoglio più grosso è quello di concepire un meccanismo capace di valorizzare il più possibile le risorse soggettive individuali e dei gruppi, capace di motivarli valutandoli che si prestano, contemporaneamente, alla costruzione delle graduatorie di merito per la progressione.

Si deve quindi costruire un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei singoli settori, per evitare possibili fattori discriminanti tra i dipendenti, ponendo nel contempo l'attenzione sulla necessità di non effettuare generalizzazioni che svuoterebbero di significato lo strumento.

Il criterio secondo cui attraverso lo sviluppo delle capacità richieste dal ruolo, visibili e dichiarate, si determinano le progressioni di carriera, permette di valorizzare l'istituto contrattuale delle progressioni orizzontali come parte del sistema premiante, legandole a riscontri misurabili sia dal valutato che dal valutatore. E ciò consente di dare valore alla crescita delle capacità funzionali del soggetto trasformandole in risorsa aziendale, di collegare lo sviluppo delle proprie capacità ad un premio certo che rappresenta di per se stesso una fonte di soddisfazione al di là del suo valore economico.

L'insieme delle regole individuate e le modalità operative dovranno essere costruite con attenzione e partecipazione, al fine di non vanificare l'intero processo valutativo.

All'interno di ciascuna scheda di valutazione vi sono un tot di **capacità** – cosiddette **trasversali** – uguali per ogni categoria e per ogni settore di appartenenza; il carattere di "trasversalità" viene attribuito dalla conferenza delle posizioni organizzative o (ove prevista) dalla direzione generale, in accordo con la conferenza delle posizioni organizzative.

All'interno di ogni scheda, **n** **capacità** sono individuate quali **obbligatorie** e rappresentano le capacità ritenute fondamentali ai fini della progressione orizzontale; si tratta in sostanza delle capacità che caratterizzano il ruolo esaminato e possono coincidere con le capacità trasversali.

Le capacità obbligatorie sono scelte autonomamente dai settori: la conferenza delle posizioni organizzative ne verifica annualmente la congruità e l'omogeneità nell'ambito del sistema; devono essere rappresentative di tre differenti dimensioni o raggruppamenti di capacità (ad esempio: non si possono avere due capacità contemporaneamente obbligatorie che riguardano la dimensione "comportamento con l'utenza") al fine di garantire l'omogeneità del sistema.

Il carattere di trasversalità ed obbligatorietà delle capacità può variare nel corso degli anni, previa condivisione delle motivazioni che sono alla base delle modifiche e validazione da parte del direttore generale e/o della conferenza delle posizioni organizzative.

A ciascuna scheda di valutazione viene aggiunta una pagina finale, dove possono essere eventualmente riportate **note di valutatori e valutati** in merito ad eventi specifici accaduti durante il colloquio (es. rifiuto dell'autovalutazione, ecc.), indicazione delle capacità da verificare (in quanto oggetto di contestazione) e da monitorare in corso d'anno e brevi note sul piano di miglioramento proposto.

Per la **categoria D** la scheda può essere unica per tutti i settori: la ragione di tale scelta sta nel fatto che contrattualmente tutte le mansioni sono esigibili a qualsiasi livello della categoria stessa e dato che l'attività di responsabilità e di direzione è comune a tutta la struttura, va predisposta una scheda indifferenziata e valida per tutti i settori, per tutti i ruoli esistenti, intendendo con ciò sottolineare che per progredire in carriera nella categoria D è indispensabile possedere anche capacità di tipo "dirigenziale" e di conduzione di gruppi, i cui livelli di eccellenza sono certamente più difficili da raggiungere rispetto alle altre capacità.

Si può anche prevedere la scheda D **specialista**, per la valutazione dei soggetti che, pur inquadrati nella categoria D, non hanno la responsabilità del coordinamento di gruppi.

Le capacità obbligatorie individuate nella scheda D sono diverse da quelle della scheda D specialista, mentre per evidenti ragioni non sono previste capacità trasversali.

C. Modalità e tempistica di modifica delle schede

Le schede di valutazione non sono inalterabili nel tempo, ma possono variare in relazione al mutato contesto organizzativo oppure in occasione del raggiungimento, da parte di tutti i valutati, del livello di eccellenza in una o più capacità.

In occasione dei colloqui individuali, ogni valutatore prende nota delle criticità emerse nella spiegazione degli indicatori e/o dei suggerimenti provenienti dai valutati in ordine ad esempio ad una più chiara definizione degli indicatori e, una volta terminati i colloqui di valutazione, viene convocata una riunione, alla quale partecipano il direttore generale e/o le posizioni organizzative, durante la quale sono comunicati a tutti gli esiti della valutazione e condivise / discusse le criticità (e le buone pratiche) emerse nella gestione dei colloqui, le proposte di modifica (a schede e/o indicatori) e l'introduzione di miglioramenti. Le capacità (scritte ex novo o modificate in qualche

parte degli indicatori) vengono successivamente validate dalla conferenza delle posizioni organizzative ed approvate con specifico provvedimento.

La revisione deve concludersi di regola entro la metà del mese di aprile, per permettere alle singole posizioni organizzative di illustrare, all'interno della propria area, le modifiche apportate e, se del caso, provvedere alla valutazione iniziale dei collaboratori (qualora la modifica interessi un numero consistente di capacità) entro la metà del mese di maggio.

D. Regole per le progressioni

Ai fini della applicazione dell'istituto delle progressioni economiche si è cercato di mettere a punto l'evoluzione del mix di capacità richieste alle categorie previste dal contratto nazionale nel loro sviluppo orizzontale.

L'intento è quello di mettere ogni operatore in condizione di vedere in trasparenza il percorso attraverso il quale si sviluppa la sua carriera orizzontale o verticale. Vanno descritte le responsabilità e le capacità correlate nel percorso che va ad esempio da B1 a B7, da C1 a C5 e come se si trattasse di tre scale costituite da 7 o 5 gradini ciascuna all'interno delle quali il gradino successivo rappresenta uno sviluppo di quello precedente.

Mettere ogni operatore in condizione di capire da sé qual è la dinamica che presidia lo sviluppo della sua carriera significa fornirgli la chiave per poter progettare da sé il proprio sviluppo e per poter decidere di investire energia in questo senso mantenendo però il controllo sull'efficacia della sua azione.

Ogni progressione orizzontale verrà descritta esplicitando dettagliatamente le capacità richieste così ogni soggetto in ruolo potrà immaginare da sé il proprio cammino professionale, lo potrà progettare e potrà investire le proprie energie (motivazione) per raggiungerlo.

Poter progettare il proprio cammino per poi realizzarlo significa valorizzare la propria motivazione e le proprie capacità e questo è per sua natura appagante. Senza contare che la realizzazione di obiettivi personali oltre che generare motivazione stimola anche l'apprendimento e lo rende efficace e piacevole.

Ad ogni gradino delle tre scale B, C, D, (livello professionale) faranno capo delle responsabilità per assolvere le quali risulteranno necessarie delle precise capacità che verranno descritte dettagliatamente.

Nel passaggio da un livello all'altro (da C1 a C2 per esempio) le responsabilità possono cambiare sia come campi sia come intensità del campo. C1 può prevedere la responsabilità di decisioni da prendere entro certi confini e C2 può prevedere un allargamento di tali confini; C2 rispetto a C1 può prevedere anche l'inserimento di una nuova responsabilità con i relativi confini quale ad esempio la gestione delle divergenze interne al gruppo di lavoro. Parallelamente alla progressione dei campi ci sarà una progressione delle capacità che riguarderà, tra un livello e l'altro, sia il mix di capacità previste sia il livello di dominio richiesto per ognuna di esse. Così da C1 a C2 può essere richiesta in più la capacità di gestire conflitti mentre per la capacità di decidere potrebbe essere richiesto di passare dal livello 3 al livello 4.

Sempre per rendere possibile ad ogni operatore di orientarsi da sé, ogni capacità richiesta dal ruolo va sviluppata dal suo livello zero (negativo, che consiste nel punto di partenza realmente presente fra gli operatori) fino al suo livello di eccellenza. Tale descrizione dovrà risultare non arbitraria, al fine di evitare conflitti interpretativi. La modalità per descrivere l'evoluzione di ogni capacità presa in esame dal suo stadio iniziale fino al livello di eccellenza è quella di esplicitare i comportamenti visibili attraverso i quali si concretizza.

A ciascuna scheda di valutazione è associata una tabella (griglia), nella quale sono riportati i livelli attesi di ogni capacità; la sommatoria di tali valori (totale per colonna) esprime il punteggio necessario da ottenere per raggiungere la posizione economica superiore.

- per ottenere la progressione **occorre**:
 - raggiungere per le capacità definite obbligatorie il livello di indicatore delle capacità fissato obbligatoriamente;
 - ottenere in ogni capacità come minimo il livello individuato come tale, anche se una sola delle capacità viene valutata a livello inferiore è preclusa la progressione;

- ottenere un punteggio nella sommatoria dei valori raggiunti dagli indicatori di ciascuna capacità almeno pari a quello previsto per ogni posizione economica, indipendentemente (salvo quelle obbligatorie) dal valore di ognuna (si prende quindi in considerazione solo la somma totale). In questo modo si evita la possibilità che un dipendente che ha capacità al livello massimo in quasi tutti i casi meno uno o due non possa ottenere la progressione;

E. Tempi, metodi e trasparenza

Le tempistiche di norma seguite sono sintetizzate nel seguente diagramma.

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA												SOGGETTI COINVOLTI		
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D			
Colloqui di valutazione sui comportamenti dell'anno precedente e valutazione dal basso															t.p.o. / collaboratori
Raccolta, elaborazione dati questionario sui valutatori															Direttore/O.I.V.
Modifiche al sistema ed alle regole, analisi dati questionario															Direttore generale e/o po
Riunione valutazione iniziale – condivisione modifiche															t.p.o. / collaboratori
Colloqui di valutazione iniziale – correlazione con gli obiettivi															t.p.o. / collaboratori
Monitoraggio dei comportamenti organizzativi															Tutti

Le modalità operative, gli strumenti da utilizzare, i suggerimenti pratici per lo svolgimento delle riunioni e dei colloqui di valutazione/autovalutazione sono contenuti in una guida operativa che viene annualmente aggiornata. Le risultanze della attività valutativa vengono diffuse attraverso le riunioni cui partecipano tutti i collaboratori ed i risultati pubblicati nella apposita sezione del sito web "trasparenza, valutazione e merito".

I VALUTATORI

La valutazione del personale è un'attività caratteristica delle **figure dirigenziali** e quindi in un ente senza dirigenti, tale funzione rientra fra le competenze attribuite alle posizioni organizzative.

Dal punto di vista operativo, i **valutatori** vengono coinvolti, in apposite riunioni con la direzione generale o le posizioni organizzative, durante le quali vengono spiegati e/o ricordati i concetti chiave del sistema di valutazione e condivise le capacità presenti nelle schede. Durante questi incontri viene posta particolare attenzione agli aspetti che presentano criticità (es. interpretazione univoca degli indicatori, condivisione della valutazione del personale, per quanto riguarda le attività trasversali, ecc.).

Il coinvolgimento dei valutatori nel processo di valutazione è fondamentale per il corretto funzionamento del sistema, in quanto tali soggetti rappresentano il naturale raccordo fra la direzione ed i collaboratori; il loro apporto, pertanto, dovrà essere costantemente garantito anche in corso d'anno, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio delle capacità dei collaboratori.

Nel caso in cui vi siano dei collaboratori che in corso d'anno sono transitati da un'area ad un'altra, vale il **principio della prevalenza**: il collaboratore viene valutato dalla posizione organizzativa

dell'area in cui, nel corso dell'anno, ha trascorso più tempo. E' comunque necessario che le posizioni organizzative interessate condividano la valutazione sulle schede, soprattutto per quanto riguarda le capacità trasversali e le capacità in cui il collaboratore è più carente; è inoltre fondamentale che la posizione organizzativa dell'area di "partenza" fornisca esempi sui comportamenti osservati in quanto il colloquio viene gestito dalla sola posizione organizzativa dell'area di "arrivo".

Il sistema può prevedere inoltre la possibilità, per i collaboratori, di effettuare la **valutazione dal basso** nei confronti delle posizioni organizzative: in sostanza, i collaboratori possono valutare le posizioni organizzative sulle capacità che sono visibili (per un collaboratore sarà ad esempio difficile valutare la capacità di una posizione organizzativa di rapportarsi con gli amministratori, ma potrà valutare la capacità di motivare e/o guidare i gruppi).

Si tratta da un lato di un'opportunità che i collaboratori hanno di confrontarsi in modo attivo con uno strumento che solitamente li vede nella veste di valutati e dall'altro per le posizioni organizzative, di ottenere un aiuto a vedere comportamenti che forse da soli non riescono a percepire. Le indicazioni fornite in sede di valutazione dal basso forniscono le indicazioni a conferma (o disconferma) dell'autovalutazione e sono un utile elemento nella valutazione delle posizioni organizzative.

Si può anche introdurre un strumento nuovo al fine di acquisire elementi per capire come viene percepito il colloquio dai valutati e quali aspetti del colloquio possono essere migliorati. Il **questionario di gradimento del colloquio**, da compilare in forma anonima (fatta salva l'indicazione dell'area di appartenenza), si compone di 10 domande a risposta chiusa (minimo gradimento colloquio = 1, massimo gradimento colloquio = 5) e di una domanda aperta (proposte / suggerimenti per il miglioramento del sistema di valutazione) e viene somministrato alla fine di ciascun colloquio individuale: ai valutati ne viene richiesta la compilazione a ridosso della fine del colloquio per poter "catturare" le sensazioni a caldo.

Le risposte offrono una serie di indicazioni utili per la gestione del colloquio (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti che hanno ottenuto un minor gradimento da parte dei valutati).

Al fine di una gestione ottimale del colloquio è opportuno che i valutatori rivedano gli esiti del questionario somministrato nell'anno precedente.

I colloqui individuali di valutazione finale vengono fissati all'interno di ciascuna area e si concludono di regola entro la fine del mese di febbraio successivo all'anno di riferimento.

CONCLUSIONE

A. Realizzare la valutazione come servizio

La valutazione come servizio rappresenta uno strumento di supporto ad un'azione mirata ad orientare l'organizzazione verso l'utenza e verso la produzione di servizi di qualità e, contemporaneamente, verso un maggiore benessere di tutte le persone coinvolte.

Non si tratta di un cammino facile. E questo non tanto perché sia difficile descriverne il percorso, quanto perché chi lo intraprende deve avere molta costanza: il punto di non ritorno si raggiunge non prima dei due anni dalla partenza.

Una valutazione come servizio porta verso un'organizzazione partecipativa, necessaria, per generare servizi di qualità. La modalità partecipativa rappresenta il primo segnale innovativo da trasmettere al personale. Se si sbaglia su questo piano, tutto diventa difficile se non impossibile. Non si possono realizzare obiettivi partecipativi utilizzando modalità direttive. Chi guida il processo deve avere grande consapevolezza dei propri modi di influenzare per essere il primo riferimento sul piano della coerenza tra agito e dichiarato.

Realizzare un sistema di valutazione come servizio significa proporre il superamento della visione tradizionale della valutazione come strumento giudicante e colpevolizzante, non orientato a valorizzare i successi ma a punire gli errori.

Permette al valutatore di operare una misurazione chiara e funzionale di una serie di abilità professionali; al valutato di autovalutarsi, e di confrontarsi sui risultati raggiunti.

È fondamentale che ci sia condivisione e non imposizione per attuare un simile progetto: i criteri di valutazione devono essere esplicitati in maniera chiara e condivisi dagli interessati, in modo tale che la valutazione sia percepita come un *feedback* sul lavoro svolto e non come un giudizio sulla persona, imposto dall'alto.

La valutazione rappresenta una delle leve attraverso la quale innescare un processo di cambiamento dell'atteggiamento del personale, portandolo ad abbandonare un atteggiamento passivo o burocratico per assumerne uno attivo e partecipativo.

La motivazione, la valutazione e la gestione del personale non possono essere affrontati come un aspetto tecnico, delegabile ad una funzione tecnica. Se i collaboratori si sentiranno guidati, valutati, stimolati dalla direzione, avremo apprendimento, crescita professionale, soddisfazione personale. Laddove la direzione non si sarà assunta attivamente il ruolo di generatore del cambiamento del modo di fare dei collaboratori, questi si sentiranno, giudicati, demotivati, manipolati.

Il sistema di valutazione, una volta avviato, richiede una continua "supervisione" poiché il cambiamento delle abitudini giudicanti e dei comportamenti organizzativi non professionali non avviene in breve tempo. Richiede una forte motivazione, uno sforzo costante e un continuo allenamento. Senza un presidio adeguato può capitare di passare da un innamoramento iniziale, ad un ritorno alle vecchie modalità difensive.

Ad ogni dirigente/posizione organizzativa compete la valutazione dei propri collaboratori. Attraverso un apposito percorso formativo, ogni dirigente/posizione organizzativa va messo in condizione di guidare i propri collaboratori ad autovalutarsi. A tale scopo va predisposta una appropriata strumentazione tecnica di supporto, adatta a facilitare il dirigente/posizione organizzativa nell'azione di coinvolgimento dei collaboratori.

Come ogni innovazione organizzativa, per poter essere messa in atto con successo comporta, che i protagonisti la dominino prima con la testa. Solo partendo da questo potranno cimentarsi con la definizione delle modalità attraverso le quali le innovazioni potranno essere messe in atto.

Un processo di innovazione organizzativa (e l'innovazione del processo valutativo rappresenta uno dei pilastri del più generale progetto di innovazione organizzativa) che voglia essere efficace, deve essere elaborato dai residenti, non subito.

Coloro che vivono all'interno dell'organizzazione non sono esperti di valutazione, né devono diventarlo per forza.

Non possono essere autosufficienti nella ridefinizione e nell'applicazione di un modello che sia funzionale alla qualità del servizio da erogare e alla qualità della loro vita di lavoro.

Utilizzeranno esperti della materia ma dovranno restare loro responsabili del processo di ridefinizione.

Se vogliono che l'innovazione sia capace di accrescere anche il proprio benessere, oltre quello dell'utenza e della committenza, devono presidiare ogni fase del processo di innovazione e valutarne l'efficacia rispetto ai loro obiettivi e non può che essere partecipativa.

Il primo scoglio che si incontra nell'innovazione organizzativa in generale proviene proprio dall'atteggiamento passivo dei residenti, che si lamentano del malessere ma non sanno definire i percorsi attraverso i quali generare il proprio benessere. L'abitudine alla dipendenza li porta, in nome di una promessa di maggiore benessere, ad accettare "acriticamente" l'innovazione salvo poi, di fronte alle prime richieste di cambiamento personale, resistere e negare valore all'innovazione.

B. Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

LE IDEE-GUIDA:

1. quando le persone si sentono valorizzate stanno bene (diventano "benestanti");
2. un servizio è di qualità quando soddisfa le aspettative dell'utenza;
3. la soddisfazione dell'utenza si concretizza sotto forma di benessere;
4. il benessere dell'utenza è imprescindibile da un benessere di coloro che erogano il servizio e dal benessere della struttura.

DESTINATARI DELL'INTERVENTO.

1. Il gruppo interno che assume il ruolo di leader di progetto e funge da gruppo pilota e da facilitatore nel guidare il resto del personale ad appropriarsi del nuovo sistema di valutazione.
2. Tutti i collaboratori che desiderano essere guidati ad un cambiamento di approccio alla valutazione e a saper utilizzare la nuova metodologia.

OBIETTIVI SPECIFICI DEL SISTEMA

1. Sviluppare una cultura organizzativa di tipo partecipativo, necessaria per alzare la qualità intesa come benessere dell'utenza, di chi lavora e dell'organizzazione stessa.
2. Introdurre un sistema di valutazione trasparente e motivante (valutazione come servizio e non come giudizio sulle persone);
3. Mettere in condizione i ruoli di coordinamento di saper dirigere in maniera professionale e di saper essere creatori di consapevolezza verso i collaboratori, generando in loro la capacità di cogliere la relazione fra comportamento agito e qualità del servizio percepita dall'utente.
4. Creare le condizioni minime necessarie perché il personale possa sentirsi protagonista nella trasformazione della valutazione in un servizio capace di aumentare il benessere nel lavoro.

Letto, approvato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE
Giancarlo Ianese



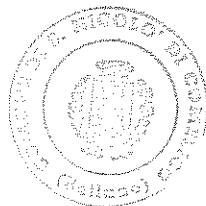
IL SEGRETARIO COMUNALE
dr. Mirko Bertolo



CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Segretario certifica che copia della presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio il 5 4 GEN 2012 e vi rimarrà per quindici giorni consecutivi.

li 5 4 GEN 2012



IL SEGRETARIO COMUNALE
dr. Mirko Bertolo



IL SOTTOSCRITTO SEGRETARIO COMUNALE CERTIFICA

- che la presente deliberazione è immediatamente eseguibile (art. 134, 4° comma, del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267)
- che la presente deliberazione è divenuta esecutiva in data _____ dopo il decimo giorno dalla sua pubblicazione all'Albo (art. 134, 3° comma, del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267)

li

IL SEGRETARIO COMUNALE
dr. Mirko Bertolo