

227

Reg. Deliberazione



Prot N.

Data

CITTÀ DI MESAGNE

(PROVINCIA DI BRINDISI)

ORIGINALE DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI
IMMEDIATAMENTE ESEGUITA

Responsabile del Servizio: Dott. Giancarlo SAVONA

L'anno duemila TRE il giorno TRENTA del mese di DICEMBRE alle
ore 12,30, nella sede Comunale, in seguito a convocazione disposta dal Sindaco, si è riunita
la Giunta Comunale nelle persone dei Signori:

N.	COGNOME e NOME	FUNZIONE	Presenti	Assenti
1	SCONOSCIUTO Mario	SINDACO	P	
2	MONTANARO Vincenzo	Vice Sindaco	P	
3	ARGENTIERI Luigi	Assessore	P	
4	DIPIETRANGELO Carmine	Assessore	P	
5	GUGLIELMI Angelo	Assessore	P	
6	INDOLFI Giuseppe	Assessore	P	
7	MATARRELLI Antonio	Assessore	P	
8	MOLFETTA Pompeo	Assessore	P	A
9	PIRO Maurizio	Assessore	P	
10	SCONOSCIUTO Fortunato	Assessore	P	
11	ZUFFIANO' Danilo	Assessore	P	

Partecipa il Segretario Generale dr. PASQUALE GRECO

Il Presidente dichiara aperta la discussione sull'argomento in oggetto regolarmente iscritto all'Ordine del
Giorno, premettendo che: sulla presente proposta di deliberazione, il Responsabile del Servizio, per quanto concerne
la regolarità tecnica, ha espresso parere: FAVOREVOLE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO

Il Responsabile dei Servizi Finanziari per quanto concerne la regolarità contabile, ha espresso parere:

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO

Che il Comune di Mesagne con delibera n° 69 del 17.04.2003 ha nominato il Nucleo di Valutazione;

Che allo scopo di procedere alla valutazione dei Responsabili di Servizio secondo quanto previsto dall'articolo 76 del vigente regolamento degli Uffici e dei Servizi, è stato predisposto un piano per la metodologia di valutazione dell'attività amministrativa;

Che tale piano si ispira ai criteri di cui al d.lvo 280/99 concernente la risistemazione degli strumenti di controllo delle pubbliche amministrazioni;

PRESO ATTO

Che a partire dall'anno in corso si darà luogo alla valutazione dei responsabili di Servizio per l'esercizio 2004 secondo la precitata impostazione metodologica;

VISTO

Lo Statuto Comunale;

Il Regolamento degli Uffici e dei Servizi;

Il T.U.E.L. n° 267/00;

Il D.lvo n° 269/99;

ACQUISITI

I pareri tecnico e contabile di cui al T.U.E.L.;

Ad unanimità di voti

DELIBERA

1. DI APPROVARE l'allegato piano di metodologia di valutazione dei Responsabili di Servizio predisposto dal Nucleo di Valutazione;
2. DI DICHIARARE la presente immediatamente esecutiva

Al
31/12

Dal
01/01/2003

... di valutazione:

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Responsabile:

Posizioni:

Periodo di valutazione:

01/01/2003

Al

31/12/2003

OBIETTIVI PRIORITARI

Descrizione obiettivo	Peso Anno Comunitario (1)	scelte obiettivo	indicatori	Unità di misura	Sintesi	Valore Target	Franchezza	Valore Iniziale	Valutazione globale Punti	Conoscitivo	Punti conseguiti
OBIETTIVI DI SETTORE											
OBIETTIVI DI SQUADRA (COMUNIA PIU' SETTORI)											
Totale Peso assegnato											0
Totale punti assegnati											0
Totale punti conseguiti											0

(1) Valore complessivo da assegnare =

Responsabile

Segretario Generale

Nucleo di Valutazione

VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

periodo di valutazione

2003

Responsabile:

Posizione:

fattori di valutazione	peso fattore (punti)	parametri oggetto di valutazione	punteggio	Valutazione descrittiva (elenare sinteticamente i fatti che giustificano l'assegnazione del punteggio massimo)*	punteggio
miglioramento qualitativo nell'organizzazione del settore	25	Livello di servizio (miglioramento del livello qualitativo dei servizi offerti, sia nei confronti degli utenti finali sia nei confronti di quelli interni, quali accessibilità o fruibilità del servizio, tempi di risposta alle richieste degli utenti, ecc.)			
		Innovazione nei servizi erogati (attuazione di nuovi servizi o coperture, nell'ambito di quelli già esistenti, di nuovi segmenti di bisogno).			
		Integrazione con altri settori (livello di collaborazione offerto per il conseguimento di obiettivi di altri centri di responsabilità)			
		Efficienza (riduzione della spesa, razionalizzazione delle procedure di acquisto, ecc.)			
		Sviluppo delle competenze dei collaboratori			
		Sviluppo della delega e del lavoro di squadra			
		Introduzione e sviluppo di strumenti manageriali (procedure, analisi di customer satisfaction, controllo interno, ecc.)			
performance individuale	5	Contributo alla soluzione dei problemi Gestione e prevenzione di situazioni conflittuali anche verso l'utenza Gestione dei rapporti contrattuali con interlocutori esterni Programmazione e coordinamento di attività, rispetto dei tempi e gestione delle priorità Ridefinizione di norme e regole in modo costruttivo al fine di attenuare il quadro di vincoli all'attività Orientamento al risultato finale piuttosto che alle competenze, anche in condizioni di scarsità di informazioni e di ambiguità organizzativa Collaborazione e supporto agli amministratori			
TOTALE			30	TOTALE PUNTI	
				sub-totale	
				sub-totale	

N.B.: Nel caso di assegnazione del punteggio massimo occorre esplicitare i fatti che ne giustificano l'assegnazione del punteggio.

OSSERVAZIONI:

Responsabile

Segretario Generale

Ipotesi di metodologia per la valutazione dei Responsabili dei Servizi nel Comune di Mesagne

a cura del Nucleo di Valutazione

1 Premessa

Il presente documento definisce una proposta metodologica per un sistema di valutazione dei Responsabili dei Servizi del Comune di Mesagne.

Esso sviluppa la valutazione su due ambiti di riferimento, supportate da idonei meccanismi operativi:

- a) sistema di analisi e valutazione delle posizioni
- b) sistema di analisi e valutazione delle prestazioni individuali

2 Le finalità del sistema di valutazione.

Il sistema del Comune di Mesagne ha la finalità da un lato di valorizzare il contributo individuale dei responsabili dei servizi al conseguimento dei risultati dell'organizzazione, dall'altro di consentire la valutazione e lo sviluppo delle professionalità esistenti.

3 La valutazione delle posizioni.

Tale istituto contrattuale ha come scopo fondamentale quello di legare la posizione organizzativa alla retribuzione; collega cioè il ruolo svolto dal dirigente all'interno dell'organizzazione e le sue attribuzioni ad una specifica posizione contraddistinta da una connessa retribuzione. Attraverso l'analisi dei fenomeni organizzativi che caratterizzano ciascuna posizione è possibile governare il processo di differenziazione organizzativa e di conseguenza il processo di differenziazione retributiva. Il risultato concreto che si deve raggiungere è quello di graduare le posizioni e collegarle ad un indice retributivo che ha lo scopo di definire le distanze relative tra le varie posizioni.

3.1 Coinvolgimento dei responsabili dei servizi

La valutazione delle posizioni viene effettuata con riferimento alle attività svolte e non già al reale contributo dei dirigenti incaricati. Ciò comporta la ricerca delle condizioni oggettive legate alla posizione e non già alle modalità attraverso cui i dirigenti interpretano il proprio ruolo, alle loro capacità o competenze. Si ritiene perciò opportuno coinvolgere i dirigenti nella esplicitazione dei criteri di riferimento. Questo per due

motivi di fondo:

- a) gestione del processo e accettabilità del sistema
- b) necessità di disporre di informazioni specifiche

Con riferimento al processo è evidente che i dirigenti abbiano un diretto interesse nel processo. Oltre a quanto previsto esplicitamente dal contratto, in termini generali è opportuno esplicitare criteri e modalità di azione per ottenere un'adesione al processo e quindi per garantire un buon livello di accettabilità della valutazione.

3.2 I criteri per la valutazione delle posizioni

L'individuazione delle posizioni dirigenziali è direttamente connessa alla struttura organizzativa del Comune di Mesagne. Il ruolo dei dirigenti è infatti connesso alle scelte di struttura, alla dimensione dell'ente e al livello di decentramento che l'amministrazione ha posto in essere e/o vuole porre in essere.

Esistono in letteratura numerosi criteri e metodi per la valutazione delle posizioni; quello qui proposto si basa su alcuni elementi che sono considerati caratterizzanti l'organizzazione dell'ente locale.

Il nuovo contratto di lavoro, lasciando ampio margine a ciascun ente per definire le posizioni secondo schemi propri, evidenzia alcuni criteri generali (art. 27, c. 1) che sostanzialmente possono essere così riassunti:

- 1) la collocazione nella struttura organizzativa, che implica almeno la differenziazione tra responsabilità complessive e responsabilità più limitate, all'interno di responsabilità ampie di altri dirigenti e posizioni di supporto (staff);
- 2) la complessità organizzativa gestita, che fa riferimento ad aspetti classici di analisi organizzativa (dimensioni delle unità operative, tipologie di attività gestite, caratteristiche degli ambienti di riferimento, ecc.);
- 3) le responsabilità verso l'esterno e verso l'interno, che si esplicitano nelle responsabilità formali e nelle responsabilità circa l'ottenimento di risultati definiti.

L'analisi delle singole posizioni viene effettuata applicando un modello di riferimento che considera:

- a) la comparazione tra le posizioni in termini relativi;
- b) la scomposizione dei criteri generali definiti dal contratto in relazione ad alcuni fattori analitici ritenuti significativi (di seguito presentati)
- c) l'assegnazione di un punteggio alla posizione derivante dai giudizi espressi da 1 a 10 sui diversi fattori analitici di valutazione.

3.3 Individuazione delle variabili a cui collegare la valutazione delle posizioni

Considerando i contenuti propri del contratto di lavoro,¹ le variabili a cui collegare le posizioni possono essere così individuate:

1. le dimensioni quantitative dell'organizzazione gestita (collocazione organizzativa)

2. la complessità, intesa come standardizzabilità dei processi di lavoro, il numero di eccezioni da gestire, il livello di responsabilità su specifici processi o su un insieme di processi;

3. le responsabilità gestionali.

La scelta di queste tre macro-variabili risponde ad alcuni criteri di fondo. La responsabilità giuridico-amministrativa è di forte impatto nel Comune e implica anche elementi di responsabilità personale esterna. E' perciò necessario differenziare chi svolge in modo sistematico questa funzione verso l'esterno o verso l'interno, da chi svolge processi di supporto senza alcuna responsabilità su piano amministrativo. Ciò costituisce un elemento che porta a differenziare posizioni che hanno forti responsabilità formali da posizioni che viceversa sviluppano attività di supporto. L'obiettivo fondamentale è quello di realizzare una forte attenzione sulle responsabilità amministrative facendo sì che queste siano assunte in proprio direttamente dai dirigenti, premiando questo aspetto di assunzione di responsabilità.

In secondo luogo l'aspetto dimensionale rappresenta senza dubbio un elemento essenziale per valutare la posizione in quanto è caratterizzato da varie componenti collegate alle risorse gestite (risorse umane, finanziarie, tecnologiche). E' indubbio che l'ampiezza e la variabilità delle risorse sono elementi fondamentali per comprendere il ruolo svolto dal dirigente di una posizione. Il tema dimensionale, considerato in tutte le sue componenti è, in buona approssimazione, un indicatore utile per misurare la rilevanza della responsabilità gestionale effettivamente esercitata.

La variabile "complessità" costituisce invece un elemento fondamentale per valutare le posizioni. Definire complessa una posizione rispetto ad un'altra richiede giudizi comparativi su una serie molto ampia di variabili di riferimento. Ai fini del lavoro del NdV tra queste appare opportuno considerare:

a) fattori derivanti dall'ambiente esterno che in linea generale sono da considerarsi altamente variabili e mutevoli nel tempo;

b) fattori legati alla natura della attività, ovvero alla standardizzabilità dei processi di lavoro e al numero di eccezioni da gestire connesse ai processi coordinati;

c) fattori legati alla necessità di coordinamento e integrazione con altri settori dell'ente;

d) necessità di sviluppo di innovazione di processo o di servizio erogato.

¹ E del Regolamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Mesagne

Tali fattori sono tra loro collegati, pur esprimendo aspetti diversi.²

Essi necessitano di una ulteriore disaggregazione per poter costituire utile strumento operativo.

Inoltre il Nucleo può prevedere l'attribuzione di un peso relativo differente alle tre macro-variabili della valutazione.

Di seguito si illustrano in modo sintetico i fattori oggetto di valutazione per ogni macro variabile individuata.

Dal momento che la valutazione delle posizioni deve essere intesa come dinamica, anche in relazione ai cambiamenti istituzionali in atto, la graduazione potrà subire delle variazioni con cadenza non inferiore all'anno qualora ritenute rilevanti.

3.4 Criteri e variabili-chiave nella valutazione delle posizioni dirigenziali nel Comune di Mesagne

In relazione alle variabili definite nell'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi la valutazione si articola con riguardo ai seguenti parametri di valutazione:

² Infatti è probabile che ad una alta discontinuità ambientale corrisponda un numero elevato di eccezioni, con una forte necessità di innovazione di processo o di servizio e con una forte interdipendenza con altri settori dell'ente. Viceversa laddove esiste da tempo una forte stabilità delle norme e delle prassi di riferimento è molto probabile che le procedure siano stabilizzate e che quindi le eccezioni siano poco numerose.

<i>Macro variabile</i>	<i>Peso</i>	<i>Parametri di valutazione specifici</i>	<i>punteggio</i>
Collocazione nella struttura		Apicalità della posizione	1-10
		Personale assegnato	1-10
		Relazioni interne ed esterne	1-10
		Poliedricità della funzione	1-10
		Supporto agli organi di ente	1-10
Complessità organizzativa della posizione		Attività intersettoriali gestite	1-10
		Autonomia funzionale	1-10
		Specificità delle cognizioni	1-10
		Attività di studio e ricerca	1-10
		Specializzazione professionale	1-10
Responsabilità gestionali		Complessità dei processi	1-10
		Responsabilità amministrativa	1-10
		Responsabilità civile	1-10
		Responsabilità penale	1-10
		Dimensione e qualità delle risorse finanziarie gestite	1-10
Totale punti distribuibili			150

3.4.1 Apicalità della posizione

Indica la collocazione della posizione nella struttura organizzativa in relazione alle attribuzioni ricevute. E' utilizzabile qualora vi siano responsabilità organizzative su più livelli (es. coordinamento di area, settore, servizio). E' irrilevante nel caso di posizioni collocate sullo stesso livello di apicalità.

3.4.2. Personale assegnato

L'ipotesi alla base di tale criterio è che con l'aumentare del personale aumenta la rilevanza della posizione. Da un punto di vista operativo è necessario considerare non già il personale in servizio, ma il personale assegnato alla responsabilità del dirigente. Sono inoltre considerati come parametri di valutazione le *categorie* del personale e l'articolazione organizzativa.

3.4.3. Relazioni interne ed esterne

La presenza di relazioni (organizzative) interne ed esterne può essere valutata secondo criteri di rilevanza rispetto alle attività svolte. Questo criterio vorrebbe considerare più complesse le posizioni che hanno diretto contatto con l'esterno. Tuttavia devono essere tenute in considerazione particolari funzioni interne che pur non avendo una diretta relazione con l'utenza hanno un impatto rilevante in termini di relazioni interne gestite.

3.4.4. Poliedricità della funzione

E' questo un criterio di grande rilievo sotto il profilo gestionale, anche se è fortemente condizionato non solo dalle caratteristiche esterne, ma anche dagli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. Proprio per questo motivo la valutazione di questo aspetto è da un lato fortemente condizionata dalle caratteristiche dei servizi e dall'altro dagli obiettivi che si vogliono perseguire da parte dell'amministrazione. Per valutare adeguatamente ciascuna posizione è opportuno definire due variabili:

- a) gli obiettivi di cambiamento e di adeguamento dei processi;
- b) la necessità di utilizzare strumenti manageriali

Per quanto riguarda il primo aspetto è da valutare in base al programma della Giunta e ai concreti obiettivi che si vogliono raggiungere. Evidentemente una certa politica di sviluppo del servizio o del processo deve essere messa in relazione alla scelta della Giunta e quindi al livello di innovazione che si vuole realizzare. In realtà tale valutazione deve essere anche condizionata dalle caratteristiche dell'ambiente e dalle spinte al cambiamento che provengono alla posizione dirigenziale dalla domanda di servizi e in generale dagli utenti. La seconda variabile focalizza l'attenzione sugli strumenti manageriali che devono essere utilizzati nel processo di innovazione. In un certo senso questa variabile potrebbe essere valutata separatamente come criterio generale: si preferisce inserirla direttamente in questo criterio in quanto considerata come elemento di modificazione del processo decisionale e gestionale di competenza del dirigente. Appare di rilievo da questo punto di vista l'individuazione di una scala di valutazione degli strumenti manageriali utilizzati: l'introduzione, ad esempio, di una sistematica valutazione della soddisfazione dell'utente comporta, a parità di altre condizioni, un aumento di complessità della posizione considerata.

3.4.5. Supporto agli organi dell'ente.

Si valuta l'impatto quantitativo e qualitativo sull'attività svolta derivante dalle decisioni degli organi istituzionali. Ciò richiede la misurazione delle tipologie di atti, e la relativa quantità, che afferiscono alle diverse posizioni.

3.4.6. Attività intersettoriali gestite

E' necessario considerare come fattore di complessità tutte quelle attività che necessitano di un livello di interazione con altri settori/unità dell'ente locale o con altri enti locali. Il punto di riferimento è comunque il processo e la valutazione può fare riferimento a due variabili:

- a) livello delle interdipendenze di ciascun processo
- b) relazioni esterne (relazioni con l'utenza) o interne

3.4.7. Autonomia funzionale

Il fattore esprime il livello di interdipendenza funzionale dei processi gestiti dalla posizione. Un elevato livello di interdipendenza esprime una elevata dipendenza della posizione dalle attività svolte da altre posizioni. Un livello elevato è riscontrabile

tipicamente nelle posizioni di staff.

3.4.8. Specificità delle cognizioni

Il fattore prende in considerazione le caratteristiche del profilo professionale (giuridiche, tecniche, contabili, organizzative) necessarie per l'assolvimento delle funzioni.



3.4.9. Attività di studio e ricerca

Il fattore prende in considerazione il peso percentuale dell'attività di studio e ricerca nell'ambito della complessiva attività di ufficio.

3.4.10. Specializzazione professionale richiesta

Il fattore prende in considerazione il contenuto specialistico della professionalità richiesta dalla posizione. Per quanto riguarda le competenze specialistiche si ritiene, a parità di altre condizioni, che maggiori sono le competenze specialistiche presenti all'interno del processo maggiore è la complessità dello stesso. Un modo per misurare le capacità specialistiche è quello di valutare le professionalità interne ed esterne presenti nel processo e/o il grado di intercambiabilità della posizione. Un peso elevato del contenuto specialistico esprime una posizione caratterizzata da connotati "professionali".



3.4.11 Complessità dei processi gestiti

Questa variabile è rilevante in quanto è collegata alla gestione delle eccezioni. Per valutare tale aspetto occorre innanzi tutto individuare tutte le differenti materie collegate ad una certa posizione. Per ciascuna di queste è necessario comprendere:

- il grado di definizione delle modalità di intervento (la variabilità delle attività);
- il grado di intervento del dirigente (il livello di gestione della materia).

L'individuazione dei suddetti fattori deve fare riferimento al numero di processi gestiti (varietà) e alle caratteristiche degli stessi. Il grado di definizione delle modalità di intervento esprime la variabilità delle attività. Maggiore è la variabilità maggiore è la complessità dell'attività. Un modo per misurare la variabilità può essere collegato alla valutazione del numero di eccezioni alla modalità standard di sviluppo dei processi di lavoro. Infine il grado di intervento del dirigente esprime il diretto controllo dello svolgimento dell'attività da parte del dirigente. Si suppone che, fisiologicamente, tale indicatore possa esprimere in modo specifico la discrezionalità del processo. Per valutare tale aspetto occorre rilevare l'attività del dirigente nel processo di lavoro individuato. In realtà questa variabile si presta ad una lettura anche di patologia organizzativa: il dirigente interviene in quanto incapace di delegare o di standardizzare il processo di lavoro.

3.4.12. Responsabilità amministrativa

Il fattore misura il grado di esposizione della posizione ad ipotesi di responsabilità amministrativa. Per quanto riguarda la valutazione delle responsabilità occorre fare

riferimento alle caratteristiche dei procedimenti amministrativi di competenza. La valutazione può fare riferimento direttamente alle norme in essere di diritto amministrativo.

3.4.13 Responsabilità civile

Il fattore misura il grado di esposizione della posizione ad ipotesi di responsabilità civile. Per quanto riguarda la valutazione delle responsabilità occorre fare riferimento alle caratteristiche dei procedimenti amministrativi di competenza. La valutazione può fare riferimento direttamente alle norme in essere di diritto civile.

3.4.14 Responsabilità penale

Il fattore misura il grado di esposizione della posizione ad ipotesi di responsabilità penale. Per quanto riguarda la valutazione delle responsabilità occorre fare riferimento alle caratteristiche dei procedimenti amministrativi di competenza. La valutazione può fare riferimento direttamente alle norme in essere di diritto penale.

3.4.15 Dimensione e qualità delle risorse finanziarie gestite.³

Si tratta di individuare sulla base del bilancio e del Peg la quantità di entrate e di uscite direttamente afferenti alla posizione oggetto di valutazione ed effettivamente gestite. Oltre alla scelta delle risorse da considerare è necessario anche valutare quali sono le risorse maggiormente impegnative da gestire. Il criterio di valutazione fa riferimento alla complessità della gestione delle risorse finanziarie, alle procedure di entrata o di spesa da realizzare, alla necessità di coinvolgere un numero rilevante di settori e servizi.

³ Tale parametro accorpa i fattori di valutazione nr. 15 (numero di capitoli di bilancio gestiti) e nr. 16 (quantità delle risorse finanziarie gestite) definiti a livello di Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

4 La valutazione delle prestazioni dei responsabili dei servizi

4.1 Finalità del sistema

Il sistema retributivo di risultato, come ogni sistema operativo, ha lo scopo di orientare i comportamenti verso gli obiettivi generali del gruppo di dirigenti dell'ente. E' appena il caso di ricordare che la retribuzione di risultato è solo uno, e non sempre il più importante, degli elementi che guidano i comportamenti. La metodologia proposta per il 2003 richiede una valutazione circa "la sua tenuta" a valere sugli anni futuri. Ciò sia in considerazione del carattere sperimentale del primo anno di applicazione sia in ragione delle priorità strategiche dell'Amministrazione, aspetto quest'ultimo di primaria importanza nella progettazione del sistema premiante.

La retribuzione di risultato diventa una parte dello stipendio che deve essere "guadagnata" in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi. Tale concetto di fondo, che è comunemente riconosciuto nelle esperienze in corso negli enti locali, implica ad evidenza un salto culturale profondo e sostanziale. Occorre passare da sistemi che garantiscono "comunque" il premio concordato inizialmente a sistemi che invece non garantiscono necessariamente il premio concordato.

Nel Comune di Mesagne, lo sviluppo di tale cultura richiede, da parte di tutti gli attori in gioco, l'accettazione che il non raggiungimento degli obiettivi, che possono essere puntualmente misurati e valutati grazie allo sviluppo del sistema informativo di programmazione e controllo, rappresenta un fatto normale e non l'eccezione. Il sistema premiante, quindi, deve essere caratterizzato da un notevole grado di flessibilità ed essere in grado di premiare i migliori e non necessariamente il raggiungimento di tutti gli obiettivi.

Benché ciascuno di noi sia naturalmente portato a formulare giudizi perentori sui risultati di chi ci circonda, la cosa risulta più complessa quando si deve "oggettivare" il giudizio e inserirlo in precisi meccanismi organizzativi che hanno risvolti economici e influiscono sul clima e sulle relazioni organizzative.

Il tema della valutazione rappresenta un fatto eminentemente culturale anche se si estrinseca attraverso una metodologia appropriata e strumenti tecnici di supporto.

In termini generali si può affermare che:

- valutare i risultati (attribuire un "valore") implica necessariamente un confronto,
- confrontare richiede un'attività di misurazione,
- il prodotto finale è una classificazione che implica l'accettazione di differenze come un "fatto naturale" (non siamo tutti uguali)

(accettare l'autonomia e la valutazione implica l'accettazione e il riconoscimento delle differenze).

Purtroppo è impossibile individuare criteri oggettivi, assoluti e universali che siano incasellabili dentro rigidi parametri quantitativi.

Le prestazioni di una persona sono il risultato di una pluralità di fattori in costante evoluzione e difficili da inquadrare all'interno di rigide griglie di valutazione.

Volendo esprimere giudizi sulle persone con riferimento alla loro prestazione è facile costatare quanto siano limitati i fattori oggettivamente misurabili con criteri universali.

La strada da percorrere consiste nel ricercare, anche con fatica e gradualità, *criteri condivisi* per aumentare il livello di oggettività della valutazione.

Diventa quindi indispensabile investire sul fronte organizzativo e metodologico con l'obiettivo di: *"progettare un sistema di valutazione (criteri, metodologie e strumenti) che riscuota un sufficiente consenso sociale tra tutti gli attori coinvolti"*.

In tal senso il presente documento definisce la proposta metodologica per un sistema di valutazione delle prestazioni dei responsabili dei servizi coerente con le esigenze del Comune di Mesagne.

4.2 Natura degli obiettivi

Per **obiettivi del gruppo di dirigenti** si intendono quelli che sono stati identificati come prioritari, in questo momento storico, dall'Amministrazione. Il sistema del Comune di Mesagne ha la finalità da un lato di valorizzare il contributo individuale del personale dirigente al conseguimento dei risultati dell'organizzazione, dall'altro premiare comportamenti di "gruppo".

4.3 L'oggetto della valutazione

La valutazione delle prestazioni viene effettuata con riferimento ai seguenti ambiti di riferimento:

a) i risultati conseguiti

b) le competenze e le capacità, intese come comportamenti organizzativi attesi, richiesti dalla specifica posizione dirigenziale ricoperta.

Quest'ultimo elemento di valutazione è necessario in quanto concorre a definire come i risultati sono stati raggiunti. Si consideri infatti che a valutazione positiva dei comportamenti non corrisponde necessariamente la capacità di conseguimento dei risultati; viceversa, si può supporre che il conseguimento dei risultati può essere considerato un indicatore indiretto di comportamenti positivi anche se non esclude la necessità di una valutazione esplicita.

Pertanto la metodologia prevede come **oggetto di valutazione** i risultati di settore ottenuti dai dirigenti valutati con riguardo ai seguenti ambiti:

- grado di conseguimento dei principali obiettivi prioritari
- performance individuale
- miglioramento qualitativo del settore

4.4 Grado di conseguimento dei principali obiettivi

Il Segretario Generale seleziona, congiuntamente con ogni responsabile e l'Assessore competente, due o più obiettivi, tra quelli programmati, riconosciuti prioritari per l'Amministrazione e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione del dirigente. La *Scheda di valutazione degli obiettivi* sarà sottoscritta dal Segretario Generale, Assessore competente, Sindaco e Responsabile dopo l'approvazione del Peg.

Il raggiungimento di tali obiettivi è misurato attraverso gli opportuni indicatori evidenziati nella scheda e pertanto concordati con il dirigente. La valutazione dei risultati non può essere effettuata con riferimento ad ogni indicatore di risultato, esaminandoli singolarmente e separatamente dagli altri. Essi sono spesso fra loro collegati da nessi causali e programmatici. Pertanto, si deve fare necessariamente riferimento, nella fase di valutazione, al contenuto complessivo dei risultati raggiunti e alle condizioni organizzative di contesto, interne ed esterne.

4.5 Obiettivi congiunti tra settori

E' possibile che siano definiti obiettivi prioritari comuni a più settori: in questo caso il risultato conseguito e, di conseguenza, il relativo punteggio, è riferibile congiuntamente ai dirigenti coinvolti, senza differenziazione alcuna in funzione della maggiore o minore partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo.

4.6 Performance individuale

Tale valutazione viene effettuata secondo una «griglia» di fattori di analisi (aspetto qualitativo della prestazione). Questi ultimi possono essere modificati dall'Amministrazione in ragione di particolari eventi o situazioni che investono il funzionamento del Comune oppure al fine di promuovere lo sviluppo di specifici orientamenti manageriali. In caso di modifica i comportamenti attesi sono comunicati ai dirigenti all'inizio del periodo di valutazione

Per valutare i risultati raggiunti occorre fare riferimento ai parametri formalizzati nella *Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti manageriali*, riportata in allegato. Ai fini della valutazione delle prestazioni i parametri sono i seguenti:

- Contributo alla soluzione dei problemi
- Gestione e prevenzione di situazioni conflittuali anche verso l'utenza
- Gestione dei rapporti contrattuali con interlocutori esterni
- Programmazione e coordinamento di attività, rispetto dei tempi e gestione delle priorità

- Reinterpretazione di norme e regole in modo costruttivo al fine di attenuare il quadro di vincoli all'attività
- Orientamento al risultato finale piuttosto che alle competenze, anche in condizioni di scarsità di informazioni e di ambiguità organizzativa
- Collaborazione e supporto agli amministratori

4.7 Miglioramento qualitativo del settore

Il raggiungimento di tali risultati è attraverso il ricorso ad altri parametri, anche qualitativi, non necessariamente esplicitati e concordati formalmente all'inizio del periodo; questi ultimi si riferiscono infatti a risultati-obiettivo di carattere "permanente" connessi direttamente alla missione specifica di ogni posizione ed espressione univoca delle leve influenzabili dal dirigente (ad esempio per un responsabile del provveditorato un risultato è rappresentato dalla necessità di organizzare le richieste in modo da non frazionare eccessivamente gli acquisti in termini di gare). Per valutare i risultati raggiunti occorre fare riferimento ai parametri formalizzati nella *Scheda di valutazione delle capacità e dei comportamenti manageriali*, riportata in allegato.

Ai fini della valutazione delle prestazioni i parametri sono i seguenti:

- livello di servizio (miglioramento del livello qualitativo dei servizi offerti, sia nei confronti degli utenti finali sia nei confronti di quelli interni, quali accessibilità o fruibilità del servizio, tempi di risposta alle richieste degli utenti, ecc.)
- innovazione nei servizi erogati (attivazione di nuovi servizi o copertura, nell'ambito di quelli già esistenti, di nuovi segmenti di bisogno.
- integrazione con altri centri di responsabilità (livello di collaborazione offerto per il conseguimento di obiettivi di altri centri di responsabilità)
- efficienza (riduzione della spesa, razionalizzazione delle procedure di acquisto, ecc.)
- sviluppo delle competenze dei collaboratori
- sviluppo della delega e del lavoro in team
- introduzione e sviluppo di strumenti manageriali (procedure, analisi di customer satisfaction, controllo interno, ecc.)

4.8 Ponderazione delle aree di valutazione dei risultati di settore

Al fine di quantificare i premi da assegnare si utilizza la *scheda valutazione capacità e comportamenti*: il punteggio complessivo risulterà attribuito sui diversi fattori di valutazione.

Tale modalità di computo dei premi, attesi ed effettivi, garantisce una maggiore trasparenza del sistema nel suo complesso. Da un punto di vista operativo, il sistema prevede che la monetizzazione dei premi avvenga solo successivamente ad una fase nella quale i giudizi sono espressi in termini di punti per tutti i dirigenti. Disponendo del valore complessivo del fondo da distribuire e del volume complessivo dei punti è possibile procedere al calcolo del valore unitario del punto e, quindi, del valore da

corrispondere.

Il punteggio di valutazione finale massimo, conseguibile da ciascun dirigente, corrisponde a punti 100.

Con riferimento alla valutazione delle prestazioni si propongono i seguenti pesi:

- 1) raggiungimento obiettivi prioritari: 60 punti
- 2) miglioramento qualitativo: 30 punti
- 3) performance individuale: 10 punti

Prima dell'inizio del periodo di valutazione l'Amministrazione potrà ridefinire il peso assegnato ai diversi ambiti di valutazione sopra riportati.

Performance	Parametri
Obiettivi prioritari	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di conseguimento obiettivi negoziati nell'ambito del Peg
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo alla soluzione dei problemi • Gestione e prevenzione di situazioni conflittuali anche verso l'utenza • gestione dei rapporti contrattuali con interlocutori esterni • programmazione e coordinamento di attività, rispetto dei tempi e gestione delle priorità • Reinterpretazione di norme e regole in modo costruttivo al fine di attenuare il quadro di vincoli all'attività • Orientamento al risultato finale piuttosto che alle competenze, anche in condizioni di scarsità di informazioni e di ambiguità organizzativa • Collaborazione e supporto agli amministratori
Miglioramento qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di servizio (miglioramento del livello qualitativo dei servizi offerti, sia nei confronti degli utenti finali sia nei confronti di quelli interni, quali accessibilità o fruibilità del servizio, tempi di risposta alle richieste degli utenti, ecc.) • Innovazione nei servizi erogati (attivazione di nuovi servizi o copertura, nell'ambito di quelli già esistenti, di nuovi segmenti di bisogno. • Integrazione con altri centri di responsabilità (livello di collaborazione offerto per il conseguimento di obiettivi di altri centri di responsabilità) • Efficienza (riduzione della spesa, razionalizzazione delle procedure di acquisto, ecc.) • Sviluppo delle competenze dei collaboratori • Sviluppo della delega e del lavoro in team • Introduzione e sviluppo di strumenti manageriali (procedure, analisi di customer satisfaction, controllo interno, ecc.)

5. Collegamento tra fondo di posizione e fondo di risultato

Eventuali risorse che, a consuntivo, risultassero ancora disponibili nel Fondo per la retribuzione di posizione annualmente costituito, incrementano la quota di risorse destinata a finanziare la retribuzione di risultato relativa al medesimo anno, e sono poi riassegnate al Fondo per la retribuzione di posizione a decorrere dall'esercizio finanziario successivo.

6. Valutazione degli obiettivi: la definizione dei premi attesi ed effettivi

Una volta determinato l'ammontare dei fondi aziendali destinati alla retribuzione di risultato, con riferimento a quello orientato a premiare il raggiungimento degli obiettivi strategici di settore, è necessario procedere alla definizione delle modalità di calcolo delle quote attribuibili ai singoli dirigenti.

Di seguito vengono descritte le singole fasi che caratterizzano la procedura generale di determinazione del premio.

6.1 Articolazione degli obiettivi in indicatori di risultato

In sede di negoziazione con il Responsabile, ciascun obiettivo prioritario viene articolato rispetto ad uno o più indicatori di risultato, in modo tale da evidenziare i diversi aspetti rilevanti della prestazione manageriale connessi al suo raggiungimento.

Per ogni indicatore occorre concordare:

- a) il valore obiettivo da raggiungere il quale può essere contenuto nel Peg e può essere accompagnato dall'indicazione del valore storico ottenuto nell'ultimo esercizio;
- b) il valore franchigia (margine di scostamento) che garantisce, a fronte di risultati peggiorativi rispetto al valore obiettivo, la maturazione piena dei punti. Alla diminuzione del margine corrisponde una maggiore difficoltà di raggiungimento dell'obiettivo.
- c) il valore limite che identifica il risultato limite che può assumere l'indicatore al fine di garantire il diritto ad una quota parte dei punti; il superamento di tale limite determina l'azzeramento dei punti.

7 Valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati conseguiti consiste nell'effettuazione di un confronto tra i risultati attesi, la franchigia, il valore limite contenuti nella scheda, e quelli effettivi, al fine di assegnare i punteggi finali per il calcolo della retribuzione di risultato. A consuntivo, il punteggio assegnato a ciascun obiettivo viene determinato con riferimento all'insieme degli indicatori concordati, analizzando il contenuto complessivo dei risultati raggiunti e le condizioni organizzative di contesto, interne ed esterne, che si sono presentate.

Ai fini della valutazione occorre fare riferimento ai risultati evidenziati nei documenti di sintesi di esercizio (bilancio consuntivo, relazioni sulla gestione e sui risultati dei

programmi predisposti dai dirigenti, report del controllo di gestione, ogni altro utile documento interno).

8 Verifica in corso d'anno sul raggiungimento degli obiettivi.

Ciascun Responsabile procede, dinamicamente, al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, al fine di individuare eventuali aspetti di criticità o eventi non previsti, in conseguenza dei quali proporre l'adozione dei correttivi e degli aggiustamenti più opportuni. E' responsabilità di ciascun dirigente richiedere tempestivamente la ridefinizione degli obiettivi di valutazione concordati qualora siano intervenuti fattori esterni imprevedibili e non influenzabili.

Quindi ciascun Responsabile deve richiedere la ri-definizione degli obiettivi di valutazione qualora siano intervenuti i suddetti fattori esterni imprevedibili e non influenzabili.

La richiesta motivata, dovrà essere presentata al Segretario Generale e al Sindaco, entro 15 giorni dal verificarsi della causa che, a parere del Responsabile, non rende possibile il raggiungimento, anche parziale, dell'obiettivo. Il Sindaco, entro i successivi 15 giorni, sentito il parere del Nucleo di Valutazione e dell'Assessore competente, se ritiene fondate le ragioni del Responsabile, sottoscrive nuova scheda di valutazione, unitamente all'Assessore di riferimento, al Segretario Generale, al Responsabile interessato.

Il Nucleo di Valutazione ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere ai dirigenti e agli uffici dell'ente, per iscritto o in modo informale, tutte le informazioni necessarie per l'efficace assolvimento delle funzioni. Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di richiedere, ai Responsabili, la produzione di relazioni scritte relative allo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi.

9. Modalità di distribuzione del fondo legato ai risultati di settore

La retribuzione di risultato è attribuita ai dirigenti utilizzando le risorse a tal fine determinate nell'ambito delle somme disponibili nel bilancio dell'ente, nel rispetto di quanto dettato dalla normativa e dal contratto collettivo nazionale di lavoro vigenti.

Il punteggio complessivo conseguito da ciascun dirigente a seguito del processo di valutazione annuale è costituito dalla somma dei punti ottenuti nella valutazione degli obiettivi e delle capacità-competenze e consente di stabilire, il fondo erogabile nell'anno di riferimento e la retribuzione di risultato spettante ad ogni dirigente in servizio.

Il rapporto tra la somma dei punteggi globali ottenuti da ciascun dirigente (punti assegnati*nr. dirigenti) e la somma dei punti conseguibili da ciascuno (punti conseguibili*nr. dirigenti) determina la percentuale, poi arrotondata per eccesso, di effettiva distribuzione del fondo disponibile. Il sistema di calcolo, tenendo conto del complessivo grado di raggiungimento degli obiettivi perseguiti dai dirigenti e dei fattori comportamentali e professionali dai medesimi messi in campo, consente di erogare le

risorse a disposizione per l'anno di riferimento in ragione del generale ed effettivo apporto del team dirigenziale alla risoluzione degli aspetti critici dell'organizzazione ed al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'ente.

Il nucleo di valutazione, dopo avere ridefinito il punteggio complessivo così ottenuto da ciascun valutato, elabora una graduatoria nella quale i dirigenti sono collocati in ordine decrescente di punteggio raggiunto.

Al fine di determinare l'importo spettante a ciascun dirigente il meccanismo di calcolo è il seguente:

$$\text{valore punto (p)} = \frac{\text{fondo da ripartire}}{\text{totale punti assegnati ai dirigenti}}$$

$p * \text{punti maturati singolo dirigente} = \text{retribuzione di risultato spettante}$

Le risorse della quota del fondo destinato al raggiungimento dei risultati di settore eventualmente non distribuite, sono destinate alla retribuzione di risultato dell'anno successivo.

10. Autovalutazione

Nell'ambito del più ampio processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali condotto dal Nucleo di Valutazione, ogni dirigente è chiamato a formulare la propria valutazione scritta rispetto al miglioramento qualitativo del settore evidenziando, con riferimento ai parametri riportati nella scheda allegata, i risultati raggiunti.

11. Il processo di valutazione e gli attori coinvolti.

Il processo di valutazione si avvale dei supporti tecnici strutturati di seguito indicati:

- 1) il metodo di valutazione, approvato dalla Giunta con propria deliberazione;
- 2) le schede di valutazione;
- 3) i colloqui di valutazione.

In particolare la valutazione relativa alla **performance individuale** ed al **miglioramento qualitativo** è formulata dal Segretario Generale, sentito l'Assessore di riferimento.

La valutazione è l'esito di un colloquio fra il Segretario Generale e il Responsabile valutato, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione.

Alla valutazione globale contribuisce inoltre la valutazione del personale dipendente rispetto ad alcuni fattori di valutazione. Quest'ultima possibilità può essere strutturata mediante l'attivazione di meccanismi di rilevazione ad hoc oppure semplicemente tenuta in sede di valutazione in base ad elementi di contesto o di clima organizzativo.

Al termine del periodo di riferimento, o all'inizio dell'anno successivo, il nucleo di valutazione conduce un colloquio finale con ogni dirigente dell'ente, nel corso del quale:

- a) sono discussi i risultati della prestazione,
- b) vengono evidenziati gli eventuali scostamenti verificatisi rispetto agli obiettivi prefissati,
- c) sono individuati i possibili fattori o azioni di miglioramento ed acquisite eventuali osservazioni del valutato.

Il processo di valutazione annuale si conclude con la formalizzazione al Sindaco della proposta di valutazione da parte del nucleo di valutazione.

Il giudizio finale sarà il prodotto della valutazione operata dal Nucleo di Valutazione e delle osservazioni formulate dal Sindaco così da addivenire ad un giudizio congiunto.

Il Sindaco provvederà a formalizzare tale giudizio con proprio decreto di attribuzione della retribuzione di risultato.

Dei risultati finali della procedura di valutazione viene data comunicazione alla Giunta Comunale.

12. Nota finale

Come si insegna nelle Scuole di Management i sistemi operativi aziendali sono perfettibili sulla base dei risultati che producono e dipendono dai comportamenti delle persone. Sta a tutti gli attori in gioco contribuire affinché il miglioramento sia continuo e finalizzato alla produzione di più elevati livelli di soddisfacimento dei bisogni della comunità locale e dei dipendenti dell'ente.