

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

La valutazione del personale
nella pubblica amministrazione

MANGIAPANE GIUSEPPE

Id. Voucher 14123

Indice generale

Capitolo 1.....	Il New Public Management
Capitolo 2.....	La valutazione del personale
Capitolo 3	La valutazione come leva di gestione del personale
Capitolo 4.....	Principali metodologie valutative
Capitolo 5.....	Il processo di valutazione dei dirigenti nel Comune di Cammarata
Capitolo 6.	Critiche e limiti del processo di valutazione nel Comune di Cammarata
Capitolo 7	Conclusioni

PREMESSA

L'attuale sistema economico è soggetto ad un elevato grado di turbolenza: le variabili che le imprese devono gestire si sono moltiplicate e percorsi consolidati devono essere reconsiderati, in quanto non più idonei a garantire la sopravvivenza aziendale.

L'ondata di cambiamenti ha coinvolto anche le amministrazioni pubbliche, chiamate ad essere maggiormente attive nel soddisfare i bisogni di cittadini e imprese, sempre più esigenti e consapevoli dei propri diritti. Le amministrazioni incapaci di adeguarsi alle mutevoli condizioni ambientali corrono il rischio di essere considerate, addirittura, un ostacolo al benessere sociale.

In questo contesto, il tema della qualità è divenuto obiettivo prioritario per intraprendere percorsi di rinnovamento che colmino il distacco tra cittadini e amministrazioni pubbliche.

La classica distinzione tra cliente di aziende private e utente di servizi pubblici soggetto passivo, con limitati poteri di incidere sui processi di erogazione deve essere superata. Chi usufruisce di tali servizi ha sue aspettative e suoi criteri di valutazione; di conseguenza, se la qualità percepita è inferiore a quella attesa, il giudizio sulla pubblica amministrazione non potrà che essere negativo.

I cittadini sono al tempo stesso – per così dire – “azionisti”, poiché finanziano le amministrazioni pubbliche tramite i tributi, e utilizzatori dei servizi prodotti dalle stesse; pertanto, hanno pieno diritto di verificare il buon uso delle risorse che sono tenuti a versare e di esigere servizi adeguati.

Capitolo 1

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

Nella seconda metà degli anni Settanta, nei Paesi Anglosassoni si è diffuso un nuovo paradigma di amministrazione pubblica chiamato *New Public Management (NPM)*. Gli assi portanti del *New Public Management* sono:

- snellimento delle organizzazioni e creazione di unità autonome che sappiano meglio venire incontro alle esigenze dei cittadini. Infatti, strutture pubbliche imponenti non producono – il più delle volte – economie di scala, bensì ritardi, difficoltà di comunicazione e sperperi di risorse;
- ricorso all'esternalizzazione di alcuni servizi per contribuire a migliorare il livello qualitativo e il gradimento dell'utenza; le amministrazioni pubbliche mantengono il potere di definire le condizioni contrattuali e di predisporre gli opportuni controlli;
- distinzione tra indirizzo e controllo, di competenza dell'organo politico, e gestione, prerogativa della dirigenza tecnica. Tale separazione è tesa a ridurre l'interferenza dei politici nell'amministrazione e a responsabilizzare i dirigenti sui risultati;
- utilizzo di sistemi di programmazione e controllo di gestione diretti a misurare efficacia, efficienza ed economicità;
- introduzione di nuovi sistemi informativi e documenti contabili che permettano di monitorare e rendicontare in maniera più adeguata i risultati conseguiti;
- ricorso a sistemi di gestione del personale incentrati sulla flessibilità e ad incentivi collegati al raggiungimento degli obiettivi;
- organizzazione per processi;
- snellimento e semplificazione delle procedure per agevolare l'accesso ai servizi pubblici da parte di cittadini e imprese;
- diffusione dell'innovazione tecnologica.

In Italia i principi del *New Public Management* sono stati recepiti con ritardo. Infatti, solo a partire dagli anni Novanta si sono susseguite una serie di riforme dirette a migliorare l'efficacia, l'efficienza e, in ultima analisi, la qualità dei rapporti tra collettività e pubblica amministrazione; tuttavia, non è sufficiente che si intervenga dal punto di vista legislativo: se tali norme non vengono applicate si contribuisce solamente ad “aggiungere nuove pagine ad un ipotetico libro dei sogni”.

Il passaggio dalla teoria dell'adempimento alla teoria del “risultato” rappresenta la vera svolta per la pubblica amministrazione.

Inoltre a seguito della distinzione tra funzione politica e funzione amministrativa, ai politici spetta il compito di indirizzo strategico e controllo, ai dirigenti spetta quello di gestione delle risorse ottenute per raggiungere gli obiettivi assegnati. La responsabilizzazione dunque ha trasformato radicalmente la dirigenza da un modello burocratico ad un modello di *management per obiettivi*, pertanto, anche la remunerazione è stata agganciata ai risultati conseguiti.

Capitolo 2

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

La valutazione del personale rappresenta nell'ambito del quadro di riforma del *management pubblico* un elemento fondamentale che negli ultimi anni ha registrato una crescita di attenzione in quanto le risorse umane sono ritenute uno dei fattori di responsabilità delle inefficienze della pubblica amministrazione.

Diversi rimedi sono stati di volta in volta opposti per raggiungere livelli di efficacia, efficienza ed economicità: la semplificazione amministrativa, il decentramento burocratico, la privatizzazione, il ricorso a sistemi di controllo di produttività e gestione pubblica, la migliore qualificazione e motivazione del personale pubblico, la riforma della finanza pubblica, la maggiore trasparenza, l'ingresso definitivo del mercato unico europeo, la maggiore flessibilità di gestione delle risorse.

Non tutti hanno trovato la stessa fortuna, ma come comun denominatore, tutti hanno puntato alla riforma dell'amministrazione pubblica in senso "privatistico-aziendale", ad una gestione del personale più flessibile e autonoma, alla separazione tra politica e amministrazione¹, alla introduzione di una nuova cultura organizzativa amministrativa e al nuovo sistema degli autocontrolli².

In particolare gli ultimi decenni hanno portato all'evoluzione del complesso sistema dei controlli dalle tipologie tradizionali, di stampo burocratico, a forme moderne di tipo manageriale, contestualmente al graduale passaggio da un modello di organizzazione amministrativa, formale e burocratica, ad uno nuovo ispirato alla logica d'impresa.

Le riforme della P.A. a partire dagli anni '90 evidenziano la tendenza a introdurre nella amministrazione la logica di impresa in sostituzione del modello burocratico; la creazione di un nuovo modello di rapporti tra la fase politica e la fase gestionale dell'agire amministrativo; lo sviluppo e l'utilizzo di nuovi

sistemi amministrativi.

Se fino a qualche tempo fa il controllo riguardava il processo e non il risultato, sul presupposto che il rispetto di norme astrattamente emanate avrebbe garantito il risultato³ oggi prevale la tesi contraria.

Congiuntamente alla variazione di orientamento della P.A. (dal processo al risultato e dall'adempimento formale alla soddisfazione del cittadino), il legislatore ha cambiato il sistema dei controlli, producendo in tal modo una serie di effetti virtuosi anche in tema di efficienza, efficacia ed economicità della Pubblica Amministrazione. Nel contempo ha attirato l'attenzione sul fattore personale, sui sistemi di valutazione e sulla realizzazione di politiche di sviluppo del personale pubblico. Il sistema di valutazione va inteso come mezzo fondamentale per conoscere e migliorare l'organizzazione, le sue strategie e valorizzare al massimo la principale risorsa di cui l'ente si avvale: il personale.⁴

Capitolo 3

LA VALUTAZIONE

COME LEVA DI GESTIONE DEL PERSONALE

La pubblica amministrazione italiana si confronta da anni con la necessità di attribuire e misurare l'efficienza delle proprie azioni, rendendole compatibili con la sua mission fondamentale, ossia la fornitura di servizi alla collettività sulla base dei principi di imparzialità e di generalità. Anche se spesso si è pensato di trasferire *tout court* le metodologie adottate dal settore privato, nella realtà non è possibile pensare a riforme o a traslazione di modelli di gestione e di valutazione del personale senza riconoscere le differenze dei settori cui sono dirette e senza pensare di rispettarne i tratti costitutivi.

Nel settore pubblico l'accesso è legato ai concorsi, tale sistema certamente è volto a garantire l'imparzialità, ma per contro non considera in maniera adeguata le motivazioni e i potenziali che entrano a far parte della pubblica amministrazione. Ciò non favorisce la creazione di un sistema professionale pubblico e rende difficile anche l'individuazione di un gruppo o di gruppi omogenei di dipendenti, facendo venire meno quell'attribuzione di status che in altre amministrazioni europee individua i rispettivi impiegati e funzionari come una vera e propria élite occupazionale.

Nelle amministrazioni pubbliche ancora oggi si tende ad adottare stili di gestione uniformi, che naturalmente sacrificano le specificità di ciascun ambiente di lavoro; si trascura il contatto con le altre realtà lavorative, con la conseguenza di renderli chiusi alla comprensione ed alla eventuale adozione di criteri innovativi. In un momento in cui il cambiamento è reso ovunque possibile dalla circolazione di informazione e di conoscenza, molte amministrazioni sono ancora impermeabili all'integrazione reale con realtà anch'esse pubbliche più avanzate.

L'attività di contrattazione collettiva, che nel privato spesso rappresenta lo strumento principale di innovazione nelle condizioni di lavoro, nelle pubbliche

amministrazioni, nonostante gli sforzi dei sindacati e dell'agenzia pubblica preposta, non è riuscita a indurre una vera e propria stagione di modernizzazione. Ci sono perfino sicuri fattori in parte socio-psicologici che abbassano la soglia del confronto: le risorse per il rinnovo sono infatti date e quindi viene meno per le parti una delle voci di confronto che nel settore privato è il perno stesso della attività di negoziazione.

La valutazione del personale dovrebbe rappresentare una delle tappe di un percorso di innovazione nella gestione complessiva delle risorse umane e non un obiettivo in sé.

Affinchè la valutazione non rimanga una prospettiva fine a se stessa, o peggio sostitutiva di una vera politica del personale, è importante che possa sfruttare un contesto reale di valorizzazione delle risorse umane, al di là delle stesse condizioni negoziali che da sole, senza cioè una rinnovata cultura soprattutto di chi ha responsabilità diretta in tali politiche, non possono produrre alcun cambiamento.

In tal senso è importante definire approcci e finalità della gestione del personale comuni a tutto il personale, commisurando gli elementi di valutazione ai diversi livelli di responsabilità esistenti.

Contrastato e per certi versi, addirittura sconosciuto in molti comparti dell'amministrazione pubblica, il tema della valutazione del personale è attualmente al centro di una nuova stagione di dibattiti e confronti.

Il concetto di valutazione va inteso non soltanto con finalità di tipo retributivo, ma investito anche in altri aspetti ossia finalizzato alla valorizzazione della risorsa umana, al miglioramento delle prestazioni, all'individuazione delle potenzialità presenti nella struttura e, non ultimo, alla chiarificazione e alla specificazione degli obiettivi dell'ente.

Così intesa la valutazione rappresenta una procedura onnicomprensiva che deve fornire elementi utili all'analisi:

- dal rapporto tra risultato e obiettivo perseguito;

- dall'adeguatezza del comportamento tenuto per il raggiungimento dell'obiettivo, in considerazione degli eventuali vincoli all'azione;
- dell'adeguatezza della professionalità e della motivazione dei soggetti organizzativi;
- dell'ambiente in cui opera il valutato.

La molteplicità degli elementi qui citati rivela come la valutazione non possa essere considerata isolatamente, ma sia un tassello del più complesso quadro di gestione delle risorse umane e delle politiche del personale.

Il corretto funzionamento di un sistema di valutazione richiede un notevole investimento iniziale in termini di risorse e di capacità professionali, la condivisione delle scelte tecniche del sistema e la diffusione e l'interiorizzazione di una cultura valutativa. Elementi che purtroppo stentano a radicarsi nel settore pubblico.

La scarsa risonanza della valutazione nelle amministrazioni pubbliche trova una sua *ratio* nel complesso intreccio di fattori culturali che ne hanno inibito la sedimentazione. Nel tradizionale rapporto di impiego delle pubbliche amministrazioni la valutazione della quantità dei contributi individuali è sempre stata assente, anche quando era formalmente prevista (note di qualifica). Le ragioni di questo fatto sono diverse e tutte profondamente radicate nel paradigma burocratico che fosse necessario tutelare la neutralità del “pubblico ufficiale”, mettendolo al riparo da giudizi che avrebbero potuto condizionarne il comportamento.

Inoltre la diffusa tendenza degli operatori delle aziende pubbliche a basarsi su prassi consolidate, tipiche di un sistema burocratico poco attento ai risultati ha contribuito ad alimentare la marginalità di una cultura centrata sulla valutazione. Un comportamento che risultava profondamente ancorato alla cosiddetta “cultura dell'impersonalità dell'azione amministrativa” che escludeva a priori qualsiasi forma di valutazione per evitare l'introduzione di qualsiasi forma di soggettività in una sommatoria di sequenze precodificate (atti).

Nella maggior parte dei casi, anche nei contesti in cui la valutazione è stata adottata, essa ha sempre avuto carattere di mero adempimento formale, privo, quindi, di organicità e sistematicità al quale si aggiungono le difficoltà operative legate all'implementazione di un sistema di valutazione. Ostacolo che trova origine nel coinvolgimento degli attori organizzativi nell'elaborazione del sistema da adottare, la cui definizione è sovente rimessa a delle società di consulenza esterne all'azienda pubblica.

Infine, l'operatività dei sistemi introdotti è molto spesso limitata dall'impossibilità di adattare e plasmare in toto i metodi di valutazione al complesso sistema organizzativo e professionale degli enti pubblici, alle relative interdipendenze e alla vasta gamma di obiettivi, anche di carattere sociale.

A fronte della pluralità delle metodologie elaborate dalla teoria organizzativa, nel settore pubblico, il problema principale non è tanto l'individuazione di un metodo omogeneo e standardizzato per tutti, quanto la congruità della scelta del sistema di valutazione rispetto alla struttura organizzativa dell'ente, al suo sistema professionale e alle sue risorse umane.

Tale scelta non è arbitraria ma è vincolata sotto diversi aspetti in quanto deve essere effettuata tenendo conto delle specificità della struttura organizzativa e perciò differenziando le metodologie ed i parametri della valutazione in funzione di essa; non può prescindere dal tipo di sistema premiante previsto dalla contrattazione collettiva; necessita dell'individuazione degli scopi strategici per cui la valutazione viene adottata; presuppone l'esplicitazione formale del cosa si intende valutare, ossia dell'oggetto e della dimensione dell'analisi della valutazione, e dei destinatari della valutazione, infine dipende dalla preventiva predisposizione di un adeguato sistema informativo che sia fruibile, prima dai costruttori del sistema e dopo dagli stessi valutatori.

Le distorsioni dei vincoli imposti alla scelta del sistema di valutazione sono enormemente amplificate dal persistere di una cultura burocratica che di

fatto rischia di snaturare gli strumenti e conseguentemente ne distorce le finalità.

A differenza di quanto avviene nel settore privato infatti, nella pubblica amministrazione la scelta ha come base il quadro normativo piuttosto che le reali esigenze dell'organizzazione. Si parte da ciò che il contratto statuisce per dedurre ciò che è necessario fare, solo in un secondo momento, e non sempre, si cercano le ragioni e le motivazioni affinché gli strumenti adottati possano rispondere ad esigenze e logiche aziendali. La mancata definizione degli obiettivi che si intende perseguire produce un'evitabile confusione nell'applicazione degli strumenti.

Tante sono dunque le difficoltà operative di un sistema di valutazione efficace, e la loro comprensione rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente per una corretta applicazione del sistema di valutazione. L'incertezza e la profonda diversità dei metodi e degli strumenti utilizzati ai differenti livelli dell'amministrazione, l'ampia soggettività e discrezionalità sono dunque le principali cause ostative al corretto utilizzo dello strumento valutativo. In particolare, il pericoloso uso improprio della discrezionalità è dunque il principale elemento inibitore del mancato consenso sui sistemi di valutazione, paura che sembra essere alimentata dalla possibilità che nelle procedure di valutazione del comparto pubblico non contino esclusivamente le prestazioni individuali quanto piuttosto altre variabili come ad esempio l'appartenenza a gruppi di potere o conoscenze politiche.

La cultura organizzativa è una variabile presupposto per la corretta applicazione del sistema di incentivazione per obiettivi e della flessibilità contributiva. Essa va intesa come insieme coerente di valori rappresentativi dei principi di fondo pervasivamente diffusi e largamente condivisi nell'organizzazione, in sintonia con l'orientamento strategico ed in armonia coi valori dominanti della società.

La cultura organizzativa è il risultato di un lungo procedimento di apprendimento organizzativo, realizzatosi collettivamente, che si è

profondamente radicato e che influenza il comportamento degli individui che vi operano e le risposte di adattamento all'azienda alle sollecitazioni ambientali. Essa finisce per orientare i comportamenti dei singoli in una sorta di coordinamento automatico. Il tipo di cultura necessaria all'introduzione di sistemi di incentivazione è caratterizzata da una contenuta distanza gerarchica in modo che il feedback sia garantito e non ostacolato, una debole avversione per l'incertezza per cui stimoli nuovi e situazioni operative non sono viste come ostacoli insormontabili per l'azione o non sono causa di paralisi dell'attività per mancanza di istruzioni, un alto grado di individualismo e uno sviluppato orientamento ai risultati.

In assenza di un'adeguata cultura organizzativa si corre il rischio di introdurre un non corretto sistema di valutazione a causa della focalizzazione solo su due momenti dell'intero processo organizzativo: definizione degli obiettivi e controllo dei risultati. La cadenza annuale della valutazione può anche portare tralasciare e/o sottovalutare programmi di più lungo periodo, inoltre se il sistema viene inquadrato nei vecchi schemi burocratici può portare all'irrigidimento del procedimento stesso riducendolo solo ad uno sterile adempimento.

Capitolo 4

PRINCIPALI METODOLOGIE VALUTATIVE

Per metodologie valutative intendiamo una procedura organica e sistematica volta ad assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva ad individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.

Diverse sono quelle presenti nei sistemi permanenti di valutazione, le principali si possono sinteticamente descrivere:

Valutazione delle prestazioni: il Management by objective (MbO) prevede la definizione di obiettivi misurabili generalmente attribuiti ad inizio anno e valutati nel merito al termine del periodo. Una volta concordati obiettivi e metodi, la procedura di valutazione consiste nella verifica dei risultati conseguiti, effettuata sulla base della documentazione acquisita e precedentemente predisposta. Di fatto è efficace solo se vi è a priori una chiara identificazione degli indicatori ed una preventiva definizione degli obiettivi e degli strumenti di controllo.

Valutazione delle competenze con tale metodologia diventa prioritario il modo in cui gli obiettivi vengono raggiunti. Il presupposto teorico di questa forma di valutazione è che, per l'effettivo raggiungimento di buoni risultati, i comportamenti degli attori organizzativi debbano essere coerenti con la missione, i valori e gli obiettivi dell'organizzazione.

La valutazione può avvenire sulla base delle competenze considerate importanti per il perseguimento degli obiettivi stabiliti oppure sulla base di tutte le competenze stabilite dal modello. In alcuni casi le competenze fanno parte di un sistema misto che vede, da una parte la valutazione di un programma di attività concordato, e dall'altra, le competenze esercitate per conseguirlo. In altri contesti il modello delle competenze costituisce l'unico ambito in cui si esercita la valutazione in quanto non si ritiene possibile considerare altri tipi di

indicatori.

Valutazione delle posizioni viene in questo caso valutato il ruolo organizzativo indipendentemente dalla persona che lo ricopre. Tale metodologia rappresenta il tentativo di elaborare un metodo di classificazione del lavoro di tipo oggettivo focalizzando l'attenzione sul lavoro e sul ruolo organizzativo anziché sull'individuo.

Valutazione del potenziale ossia delle caratteristiche e delle attitudini dell'individuo. Oggetto di valutazione sono le prestazioni future in considerazione delle capacità, degli atteggiamenti, degli orientamenti.

Nulla **impedisce** l'utilizzo di sistemi misti al fine di superare sia i limiti della valutazione per obiettivi che tende a privilegiare i risultati individuali e ad attribuire poca rilevanza ad alcuni comportamenti organizzativi; sia la propensione di alcuni comparti dell'amministrazione a favorire il consolidamento di modelli in cui vengono premiati soprattutto quei comportamenti, attitudini e valori inerenti le capacità di realizzare progetti e gestire risorse.

In considerazione delle diverse metodologie, **anche** la scelta dei valutatori **costituisce** un passaggio fondamentale nell'implementazione del sistema di valutazione. I soggetti che possono rivestire il ruolo di valutatori possono essere diversi a seconda del livello di valutazione: per il personale dipendente i valutatori sono rappresentati dai dirigenti, o negli enti di piccole dimensioni dai responsabili dei servizi. Per la valutazione dei dirigenti e di responsabili dei servizi, **valutatori** sono i soggetti appartenenti al nucleo di valutazione.

Infine non pare superfluo sottolineare che affinché venga garantita credibilità al sistema di valutazione è necessario che vi sia una preliminare opera di formazione e sensibilizzazione dei valutatori.

Capitolo 5

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NEL COMUNED I CAMMARATA

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti nel Comune di Cammarata è costruito su due procedure di base: la ***valutazione del rendimento*** e la ***valutazione del comportamento***.

Il sistema adottato dall'Ente si propone dunque di valutare: sia attraverso il grado di conseguimento dei risultati, sia attraverso il modo in cui i risultati vengono raggiunti; inoltre mira ad incentivare un processo di apprendimento di tecniche lo sviluppo di una cultura e sensibilità manageriale che porti ad orientare la prestazione dei dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, che vengono esplicitati nei PEG o nei piani degli obiettivi programmati assegnati dall'amministrazione. Il processo di valutazione dei Dirigenti persegue quindi differenti finalità, prima fra tutte quella di valorizzazione dei Dirigenti, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa e l'assegnazione della retribuzione di risultato.

Il Comune di Cammarata a livello teorico ha dunque costituito un solo sistema di valutazione che comprende la valutazione di risultato e quella di qualità della prestazione dirigenziale, verificata grazie ad un insieme di competenze; il sistema è finalizzato principalmente a riscontrare le capacità del dirigente nella realizzazione e conduzione dei progetti e nei rapporti con il personale e con l'utenza. In questo modo il sistema controlla sia i risultati raggiunti, sia i comportamenti, permettendo di individuare i punti di forza e di debolezza delle prestazioni effettive del Dirigente. Per prestazione effettiva di una posizione si intende, infatti, il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con la cultura e le politiche dell'amministrazione. La definizione di prestazione effettiva include, di conseguenza, non solo i risultati ma la concreta abilità della persona nell'intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione. Questi comportamenti e abilità

sono chiamati competenze: nel caso specifico, non includono le conoscenze tecniche professionali, né valutano ciò che nella pubblica amministrazione si è sempre valutato, ossia il titolo di studio e le conoscenze acquisite, bensì le abilità o le capacità di esercitare il proprio potenziale per il conseguimento degli obiettivi previsti.

La valutazione dei dirigenti viene eseguita dal nucleo di valutazione composto da tre figure terze nominate dal Sindaco e dal Segretario Comunale. La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi. La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutabili:

1. integrazione interna della posizione	punti 10
2. gestione efficiente delle risorse umane gestite	punti 10
3. corsi di formazione e/o aggiornamento attivati nella posizione	punti 15
4. raggiungimento obiettivi fissati da singoli disposizioni di servizio o obiettivi fissati dagli organi politici o dal Segr. Comunale	punti 20
5. rispetto scadenze previste per legge, regolamento o disposizioni organizzative interne	punti 20
6. contestazioni sulla gestione delle unità operative allocate nella posizione diretta	punti 20
7. rapporti con l'utenza	punti 20
8. iniziative volte al miglioramento dei rapporti con la cittadinanza	<u>punti 10</u>
tot. punti	125

La procedura di valutazione avviene in due fasi:

Autovalutazione:

Entro il 10 gennaio dell'anno successivo, il Nucleo invia ai dirigenti la scheda per l'erogazione dell'indennità di risultato, affinché la compilino e la restituiscono all'organo di valutazione entro quindici giorni dal suo ricevimento.

Determinazioni definitive:

Entro il 28 febbraio dell'anno successivo, il Nucleo, viste le schede di autovalutazione trasmesse dai Dirigenti, formalizza la proposta di valutazione per l'anno precedente, in ossequio ai criteri sopradetti e conformemente a quanto previsto dal regolamento uffici servizi, e la notifica al Sindaco.

Quest' ultimo, acquisita la proposta del Nucleo, riunita la Giunta, effettua, entro i successivi quindici giorni la valutazione definitiva, notificandola agli interessati ed all'ufficio di Ragioneria per i provvedimenti di competenza.

Su proposta del Sindaco, del Segretario Comunale o del Direttore generale, è possibile attivare la procedura di valutazione dei risultati anche con cadenza semestrale, con l'applicazione di quanto previsto, dal regolamento uffici e servizi e dalla vigente normativa, in materia di revoca dell'incarico.

Al fine di definire la retribuzione di risultato annua lorda spettante ad ogni dirigente, sulla base dei punteggi da ciascuno ottenuti, sono individuate le seguenti fasce di riferimento, a ciascuna delle quali corrisponde un medesimo parametro per il calcolo della retribuzione di risultato:

♦ Da 0 a 70	Parametro 0
♦ Da 71 a 95	Parametro 70
♦ Oltre 95	Parametro 125

X = Numero dirigente con punti da 61 a 95

Y = Numero dirigenti con punti superiori a 95

P = Fondo da ripartire

$P = \text{Fondo da ripartire} (X \times 100) + (Y \times 150)$

$P \times 70$ = retribuzione spettante ai Dirigenti con punti da 71 a 95.

$P \times 125$ = retribuzione spettante ai Dirigenti con punti oltre 95.

Sotto la soglia di **70** non verrà corrisposta alcuna indennità, tenuto conto che non è stato raggiunto un livello soddisfacente di obiettivi prefissati, in relazione ai compiti ed alle funzioni assegnate, con conseguente eventuale revoca dell'incarico. L'apposito nucleo nel procedere alla valutazione, potrà tenere conto delle difficoltà oggettive incontrate dai singoli responsabili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, quali:

- o Carenza dei fondi;
- o Fattori imprevedibili sopravvenuti;
- o Inefficienza del personale;
- o Difficoltà oggettive sopravvenute all'assegnazione del compito.

Capitolo 6

CRITICHE E LIMITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE AL COMUNE DI CAMMARATA

Al sistema di valutazione adottato dal Comune di Cammarata, basato sia sul rendimento sia sul comportamento, in generale la critica principale che può essere mossa è quella che individua un deficit di razionalità nell'applicazione del metodo, deficit dovuto a contingenze esterne all'organizzazione (in parte dovute al sistema politico, alla variabilità dei suoi input e al tipo di servizio ai cittadini), dalla presenza di lavori professionali (in molti casi soggetti alle esigenze di personalizzazione del servizio all'utenza), da forti cambiamenti nel tempo dei bisogni o da problemi sociali emergenti.

In sintesi, questi e gli altri limiti danno luogo ad una critica che mette in discussione qualsiasi tipo di razionalità delle diverse forme di valutazione. Tale critica individua nell'apparato razionale un semplice gioco in cui prevalgono elementi di personalizzazione di discrezionalità e clientelismo.

Ciascun dirigente raccoglie gli obiettivi e le competenze per sé e per i propri collaboratori e formula gli impegni e le risorse conoscitive e comportamentali del proprio ufficio e, sulla base di questi ultimi, negozia con altri dirigenti quote di salario accessorio da attribuire come riconoscimento della propria prestazione e di quella dei propri collaboratori. Questa procedura crea una catena d'impegni (che a partire dal vertice scende sino ai livelli inferiori), che spesso dipendono non tanto dall'obiettività data dall'esigenza del servizio, ma dalla capacità negoziale, dalle alleanze del singolo dirigente. In questo modo si crea un compromesso tra obiettivi del servizio e gerarchia da un lato e autorità patrimoniale dall'altro, un intreccio tra presunta razionalità del programma e relazioni del tipo protettore-cliente.

Capitolo 7

CONCLUSIONI

Valutare significa esprimere un giudizio impegnativo che obbliga chi lo esprime a seguire un percorso, raccogliere informazioni, avere una conoscenza diretta, seguendo i canoni della logicità, correttezza e buona fede.

E' chiaro che se viene condivisa come metodologia volta a migliorare e incentivare le prestazioni attraverso una maggiore partecipazione dei singoli agli obiettivi dell'ente e a valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere le esigenze e le condizioni per un migliore impiego del personale, non potrà che avere come conseguenza diretta un miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa.

L'esperienza degli ultimi anni ha dimostrato che non esistono modelli di valutazione validi in assoluto; ogni amministrazione deve pertanto adottare le soluzioni tecniche più adeguate alle proprie caratteristiche organizzative, ai contenuti professionali del personale in servizio, alle proprie funzioni ed ai propri obiettivi.

Inoltre la valutazione del personale unitamente alla programmazione (Peg-indicatori-valutazione) non va inteso come qualcosa di imm modificabile, anzi va visto e interpretato nella sua veste dinamica ed utilizzato sia come bussola che come cartina al tornasole.

Esplicitato e condiviso non potrà che potenziare e migliorare le attività dell'ente locale anche se tutt'oggi viene ancora contrastato perché la cultura, radicata nel personale dipendente, non porta a ragionare per obiettivi.

Da non sottovalutare è quindi la fase di introduzione, che deve portare alla visione di una nuova opportunità e non un nuovo male dal quale restare lontani. In conclusione si può certamente affermare che lo sviluppo di un sistema di valutazione efficace non può prescindere dal cambiamento della cultura di fondo dell'organizzazione del lavoro che valorizzi le politiche del personale in tutti i suoi aspetti: dall'attenzione alla formazione, alla motivazione, al lavoro in team,

alla condivisione di programmi e obiettivi che hanno come finalità il soddisfacimento delle comunità di riferimento ed il soddisfacimento personale per una migliore qualità del proprio lavoro; ciò indipendentemente dal riferimento alla leva retributiva che di per se, ha un impatto abbastanza relativo nell'ambito dell'intero processo.

BIBLIOGRAFIA

Giovanetti R., Ruffini R. – La direzione del personale nelle pubbliche amministrazioni – Ipsoa 2007

Maxia M – Valutazione del personale e flessibilità retributiva nell'amministrazione pubblica.

Camusi M.P. Melis M. – La valutazione nella gestione del personale nel quadro dei problemi di modernizzazione della pubblica amministrazione – Sspa.

BIANCHI M. (1998), Sistemi di valutazione della dirigenza, in CALOPRISCO A.-DE PAOLIS M., I servizi di controllo interno e i nuclei di valutazione delle pubbliche amministrazioni: fondamenti, compiti, tecniche, nodi problematici, esperienze, Cedam, Padova.

BIANCHI M. (2000), L'importanza del PEG e della struttura organizzativa per l'incentivazione dei risultati, in Azienditalia, n. 5.

BLAKE R.R.-MOUTON J.S. (1969), Gli stili di direzione, Etas Kompass, Milano.

BLAKE R.R.-ADAMS MCCAMSE A. (1996), Il Grid della Leadership, Franco Angeli, Milano.

BORGONOV E. (1984), La pubblica amministrazione come sistema di aziende composte, in BORGONOV E. (a cura di), Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche, Giuffrè, Milano.

BROGLIO A. (1992), Il sistema di valutazione delle prestazioni, in COSTA G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, Utet, Torino.

BUSCO C.-RICCABONI A. (1999), Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il Nucleo di valutazione negli enti locali, Cedam, Padova.

COSTA G. (a cura di) (1992), Manuale di gestione del personale, Utet, Torino.

ELEFANTI M. (1997), L'introduzione dei nuclei di valutazione e il miglioramento della qualità negli enti locali attraverso una 'nuova attenzione ai processi organizzativi', in Azienda Pubblica, n. 6.

FALDUTO L. (2000b), La gestione e la valutazione delle risorse umane in DELFINO M.-FALDUTO L.FONTANA F.-MIELE T.-PANASSIDI G.-PANTÈ M., Sistemi di controllo e valutazione per la regolarità, la direzione e l'incentivazione, Giuffrè, Milano.

FONTANA F. (1994), Lo sviluppo del personale, Giappichelli, Torino.