

Comune di Ferrara	VERBALE RIUNIONE NR 4 PG 64033/2020	Rev. del 30/03/2020 Pag. 1 di 2
------------------------------	---	------------------------------------

OGGETTO Nucleo di valutazione	
PARTECIPANTI:	
<u>Presenti:</u>	
1. Dott.ssa Elisabetta Fabbri, Nucleo di Valutazione monocratico	
Data riunione: 30/03/2020	
ARGOMENTI	
Analisi della proposta di valutazione della performance	
In ottemperanza a quanto previsto dalla Deliberazione n. GC-2019-558, avente come oggetto "AGGIORNAMENTO CRITERI GENERALI PER LA RIORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI COMUNALI". REVISIONE DEL REGOLAMENTO SULL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI (R.O.U.S.) del 01.10.2019, si fa riferimento a quanto definito al titolo III Amministrazione del personale all'Art. 24 - Nucleo di valutazione - 1. La misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative individuate dalla Giunta Comunale è riservata al Nucleo di valutazione sulla base del sistema di misurazione e valutazione. - Art 24/bis 1. Al Nucleo di Valutazione è affidata la competenza in merito alla predisposizione ed alla proposta alla Giunta Comunale della metodologia per la graduazione delle funzioni dirigenziali, delle posizioni organizzative e dei criteri di attribuzione della retribuzione collegata ai risultati basati su un sistema integrato di misurazione e valutazione della performance connesso al raggiungimento degli obiettivi assegnati. In relazione a quanto sopradetto si prende in esame la proposta di valutazione della performance avanzata sulla base delle indicazioni e proposte raccolte negli incontri precedenti con il NTV dall'ufficio di competenza dei sistemi di valutazione del Comune di Ferrara, in corso di elaborazione. In una logica di collaborazione e di valorizzazione della multidisciplinarietà, si propongono osservazioni ed elementi di ridefinizione al fine di costruire un sistema di Valutazione della Performance che, in linea con le nuove indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica¹, sia funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, principale finalità dei sistemi di misurazione e valutazione della performance.	

¹ Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 dicembre 2019 – Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica- Ufficio per la valutazione della performance

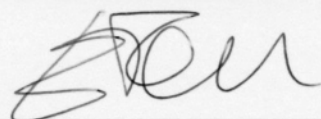
Si allegano al presente verbale le osservazioni avanzate dal Nucleo di Valutazione monocratico del Comune di Ferrara al sistema di misurazione e valutazione in fase di elaborazione.

AZIONI PREVISTE	Responsabili coinvolti nell'attuazione	Termine ultimo di attuazione	Firma per presa visione	Verifica effettuazione attività
Analisi e confronto per una valutazione congiunta con il Direttore Generale e il Responsabile del Personale.				

Firmato

Il Nucleo di Valutazione –

Dott.ssa Elisabetta Fabbri



Osservazioni al sistema per la valutazione della Performance del Comune di Ferrara

Il modello di SMVP in corso di presentazione risulta ben organizzato e strutturato nelle sue parti fondanti, coerentemente al nuovo assetto organizzativo del Comune.

E' evidente l'intento di utilizzo del nuovo sistema di valutazione al fine di trasmettere ai dipendenti gli assunti di base su cui si fonda la cultura organizzativa della Nuova Amministrazione che presenta e persegue principi distintivi e differenziati rispetto alla precedente Amministrazione. L'intenzione è quella di sensibilizzare e promuovere i principi culturali, sociali, economici ed etici dell'Amministrazione, valorizzando e rinforzando tutti i comportamenti delle risorse umane che risultano allineati a tali principi, superando la resistenza al cambiamento intrinseca ad ogni sistema socio-culturale, in particolare per la fasce di dipendenti di maggiore anzianità e/o di ruoli dirigenziali preminenti.

Come indicato nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica il sistema di valutazione proposto distingue la performance organizzativa, definita dagli obiettivi/risultati dell'Ente e della struttura organizzativa di appartenenza dalla performance individuale, definita dagli obiettivi individuali del Dirigente e dai comportamenti attesi in relazione al ruolo ricoperto.

Per quanto riguarda i metodi di valutazione proposti, definiti attori nel manuale di valutazione, pur essendo proposto un sistema chiaro, risulta sostanzialmente tradizionale nel processo unicamente top-down di svolgimento delle valutazioni. Ora, alla luce di due considerazioni, l'una di carattere generale, in riferimento alle Linee Guida si rilevano proposte di introdurre nuovi metodi di valutazione che prevedano il coinvolgimento di più soggetti valutatori, l'altra di carattere contestuale, sulla base di una conoscenza del modello interpretativo adottato dalla maggioranza della Dirigenza del Comune di Ferrara nell'impiego degli strumenti di valutazione proposti, **si ritiene opportuno considerare una maggiore responsabilizzazione dei Dirigenti nella valutazione**, sia in qualità di valutati che in qualità di valutatori.

In qualità di valutati introducendo un momento di autovalutazione per la parte relativa alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, che si allinea ad un processo costante di monitoraggio del grado di perseguimento degli obiettivi assegnati, già in essere. In specifico, dopo aver condiviso e dato un'interpretazione chiara ed univoca ai criteri di valutazione delle competenze e dei comportamenti si richiederà al Dirigenti a fine anno di dare una propria autovalutazione a ciascun criterio proposto, quale oggetto dei colloqui di confronto e feed back con il proprio superiore gerarchico, al fine di superare il tradizionale modello didattico ad una via, e favorire una presa di consapevolezza diretta e responsabile del Dirigente circa i propri punti di forza, potenzialità di carriera, gap di competenza e di eventuale allineamento ai principi guida del nuovo sistema organizzativo.

In qualità di valutatori richiedendo al Dirigente di definire annualmente, uno o più criteri comportamentali specifici e distintivi dei propri collaboratori, legati agli obiettivi di performance o individuali di maggior rilevanza per l'anno in corso. Ciò consentirebbe di superare quella modalità di standardizzazione della valutazione sulle persone a prescindere dai dati contestuali annuali, generalmente orientata ad un progressivo innalzamento della valutazione verso l'eccellenza allo scopo di gratificare le attese economiche del dipendente.

Per quanto riguarda le posizioni dirigenziali, che dalla pesatura organizzativa risultano responsabili della gestione di processi e funzioni con prevalente rilevanza esterna all'Ente (punteggio pari a 10 nella scheda di pesatura), si può considerare l'introduzione calibrata della valutazione da parte di stakeholder esterni (utenti esterni al servizio) garantendo così l'allineamento tra performance individuale e performance organizzativa.

In generale come adeguatamente evidenziato in parti diverse del manuale di valutazione è fondamentale attivare **momenti di confronto sistematico tra valutato e valutatore**, abbinare alla valutazione momenti di feed back, formali ed informali, quale leva per accompagnare le persone nel loro sviluppo professionale e favorire così il superamento di una scarsa differenziazione delle valutazioni, quando intese funzionali solo all'erogazione del trattamento economico e non alla crescita e valorizzazione delle risorse umane funzionale all'evoluzione organizzativa. E' opportuno considerare quindi l'opportunità di introdurre momenti di confronto non solo in fase finale valutativa ma anche nella fase di programmazione, consentendo quindi al dirigente, valutato e valutatore di comprendere con chiarezza gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

Per quanto concerne gli attori della valutazione è importante una definizione precisa dei ruoli ed il rispetto delle rispettive responsabilità. In particolare il **Nucleo di Valutazione** è responsabile della misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative sulla base del sistema di misurazione e valutazione validato. E' responsabile della metodologia adottata per l'attribuzione della retribuzione collegata ai risultati e ai comportamenti organizzativi, ha la funzione di garantire la correttezza e la trasparenza dei processi valutativi, avvalendosi degli strumenti e della documentazione necessaria; avanza la proposta di valutazione del Segretario Generale e del Direttore Generale al Sindaco che esprime la valutazione finale.

Per quanto riguarda la valutazione della performance dei dirigenti uno degli elementi maggiormente critici riscontrati nel sistema organizzativo di riferimento è stato la continua tensione all'appiattimento verso l'alto delle valutazioni date dei Dirigenti, in particolari gli apicali, che ha snaturato ed in alcuni casi delegittimato l'impiego effettivo degli strumenti di valutazione proposti. Viste le resistenze incontrate in precedenza e la volontà effettiva della nuova Amministrazione di promuovere un cambiamento culturale dove l'impegno, la motivazione, le competenze professionali del singolo e del gruppo, diventano elementi perno del sistema premiante a scapito di un modello normativo burocratico fondato sull'ottemperanza, sulla differenziazione gerarchica e la scarsa integrazione funzionale, si ritiene opportuno introdurre un **meccanismo strutturale che induce i**

valutatori a differenziare le valutazioni, definendo una quota massima di eccellenza, che potrebbe essere pari al 30% dei collaboratori assegnati.

La distinzione e le **ponderazioni proposte delle valutazioni relative alla performance organizzativa, intersettoriale ed individuale** risulta ottimale in relazione agli scopi perseguiti dall'Amministrazione, ed anche la valorizzazione data alla valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi. A tal proposito, importanti sono i criteri ritenuti fondamentali nell'elaborazione del sistema di valutazione della performance individuale, tra cui:

- sviluppo capacità manageriali
- adozione di comportamenti organizzativi congrui e coerenti alle strategie organizzative
- introduzione di obiettivi intersettoriali di Settore/Servizio.

L'introduzione di tali criteri richiede precisione e attenzione, in quanto si tratta di identificare specifici profili di competenze e comportamenti richiesti che se descritti in termini generali e uguali per tutti, rischiano di perdere capacità distintiva e soprattutto di dare largo spazio allo soggettività individuale nell'assegnazione delle valutazioni mettendo a serio rischio la legittimità dell'intero sistema. Se declinati in modo dettagliato e specifico per ruoli e posizioni complicano e rallentano in modo disfunzionale l'applicazione del sistema.

In tal senso risulta utile prendere in considerazione il **“dizionario dei comportamenti attesi”** proposto nelle Linee Guida della Funzione Pubblica, in cui al fine di promuovere una gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze, si definiscono i comportamenti attesi per svolgere le diverse funzioni dirigenziali in un apposito Dizionario. Nel contesto specifico si ipotizza di prendere in considerazione un **dizionario aperto**, cioè dove, definite le principali aree di competenza e scelti i fattori comportamentali idonei a sostenere in modo globale l'evoluzione organizzativa, si possono lasciare spazi di scelta al Dirigente nella definizione di uno o due comportamenti attesi annuali, in linea con gli obiettivi di performance o individuali assegnati. Ciò contribuisce, alla responsabilizzazione diretta del Dirigente al processo valutativo e alla necessaria condivisione in fase di programmazione con il collaboratore dei comportamenti attesi.

Il metodo di individuazione delle competenze prevede:

- Definizione aree di competenze distintive per l'organizzazione
- Scelta delle singole competenze distintive
- Individuazione per ciascuna competenza degli indicatori comportamentali
- Definizione del sistema di misurazione degli indicatori (la scala di misurazione proposta prevede che vadano indicati le gradazioni di giudizio dal minimo al massimo valore atteso)
- Pesatura di ciascun indicatore nel processo di valutazione complessivo.

Si riporta un esempio piuttosto diffuso di mappatura delle competenze

AREA DI COMPETENZA	COMPETENZA SPECIFICA	INDICATORE COMPORTAMENTALE
GESTIONE OPERATIVA	Orientamento al risultato Capacità di programmazione e monitoraggio Innovazione e miglioramento	
ASSISTENZA E SERVIZIO	Sensibilità interpersonale Attenzione al cliente	
INFLUENZA	Persuasività e comunicazione Consapevolezza organizzativa Costruzione di relazioni	
MANAGERIALI	Leadership di mandato e di relazione Empowerment delle risorse Assegnazione obiettivi Valutazione personale	
COGNITIVE	Pensiero analitico Pensiero concettuale Problem solving	
EFFICACIA PERSONALE	Autocontrollo Flessibilità Fiducia professionale Impegno verso l'organizzazione	
TECNICO-PROFESSIONALI		

Sulla base di questo semplice modello, si possono individuare quelle competenze specifiche ad oggi ritenute prioritarie per sostenere la transazione culturale organizzativa in atto e definire nelle schede di valutazione gli indicatori comportamentali ad esse relativi.

Ad esempio, **l'impegno verso l'organizzazione**, che si declina nell'indicatore comportamentale: la capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi della propria organizzazione. Tale impegno richiede una consapevolezza organizzativa, intesa come capacità di comprendere le principali finalità e linee di sviluppo dell'organizzazione, oltre che le relazioni di potere.

La **valutazione del personale**, prevede la capacità di valutazione dei propri collaboratori utilizzando gli strumenti preposti al fine di valorizzare le eccellenze, le progressioni, i gap di competenza prevedendo adeguate misure correttive e formative.

Una valutazione specifica per ciascuno di questi indicatori comportamentali oggi può risultare necessaria all'indirizzo dei comportamenti dei dipendenti verso il rispetto e la valorizzazione dei principi organizzativi ad essi sottesi.

Si rimanda ai prossimi incontri del NTV con il Direttore Generale e con lo staff organizzativo dedicato allo studio del sistema di valutazione l'analisi e la scelta delle competenze e degli indicatori comportamentali ritenuti distintivi.

NTV - 