

LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

I fattori di valutazione delle prestazioni possono essere tradotti ed inquadrati nell'ambito di due componenti, *"Raggiungimento degli obiettivi"* (MbO) e *"Comportamento organizzativo"* (Skill), secondo il seguente schema:

| FATTORI | Raggiungimento degli obiettivi (MbO) | Comportamento organizzativo (SKILL) |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Raggiungimento degli obiettivi assegnati | X | |
| 2. motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori; | | X |
| 3. clima organizzativo interno; | | X |
| 4. gestione del tempo; | | X |
| 5. rispetto delle regole senza formalismi eccessivi; | | X |
| 6. promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa); | | X |
| 7. attuazione del controllo di gestione; | | X |
| 8. integrazione e interfunzionalità; | | X |
| 9. qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa) | | X |

Il sistema si fonda sull'ipotesi che ad ogni responsabile dei servizi sia assegnato un punteggio, grazie al quale si andrà a costituire una graduatoria per concorrere al fondo per la retribuzione di risultato.

Coerentemente con quanto detto, dal punto di vista operativo, tale punteggio sarà la somma ponderata delle componenti MbO e Skill. A ciascuna delle due componenti potranno essere attribuiti pesi diversi sulla base delle scelte strategiche dell'Ente. Tali pesi saranno espressi attraverso coefficienti il cui valore complessivo dovrà essere pari a 1.

Punteggio per ogni responsabile dei servizi = valore MbO x coeff. MbO + valore Skill x coeff. Skill

Analizziamo nel dettaglio come si arriva al raggiungimento del valore da assegnare alla componente MbO ed alla componente Skill attraverso l'utilizzo dei diversi parametri riportati nella tabella.

a) Valore MbO

Si definisce obiettivo “un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo”.

E' quindi necessario che gli obiettivi assegnati siano misurabili attraverso degli indicatori di risultato.

Come si evince dalla tabella il fattore MbO esprime il grado di realizzazione degli obiettivi che sono stati concordati con l'amministrazione

Ad ogni responsabile di servizio saranno assegnati più obiettivi per l'attività riferita al suo Centro di Responsabilità; tali obiettivi avranno “**pesi**”, vale a dire importanza, diversa. Quindi, in prima battuta, dovremo assegnare un valore a ciascun obiettivo in modo da differenziarlo in base alla sua importanza

Due sono le ipotesi:

- a) la somma dei pesi di tutti gli obiettivi dell'Ente, cioè degli obiettivi assegnati a tutti i Responsabili dei Servizi, è uguale ad 1 (la somma dei pesi può essere uguale a 100 per permettere maggior flessibilità). Questo significa valorizzare colui che ha raggiunto l'obiettivo più importante tra quelli assegnati dall'Amministrazione.
- b) la somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad ogni Responsabile è uguale ad 1. In questo secondo caso si dà, a priori, la stessa opportunità a tutti i Responsabili di arrivare al massimo punteggio; viene valorizzato colui che ha raggiunto l'obiettivo più importante tra quelli a lui assegnati.

Il peso di ogni obiettivo sarà dipendente da una serie di parametri, che in questo caso sono stati individuati nei seguenti:

- *Strategicità per l'Amministrazione*
- *Rilevanza esterna*
- *Impegno*
- *Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria*

Tale peso andrà a ponderare il grado di raggiungimento dell'obiettivo che sarà espresso dal Nucleo di Valutazione, sulla base degli **indicatori** concordati in fase di programmazione.

$$\% \text{ raggiungimento obiettivi} = \sum_1^n i \text{ (so obiettivo} \times \text{Grado di raggiung. del singolo obiettivo)}$$

dove n = numero di obiettivi

Gli obiettivi assegnati possono consistere in attività progettuali, innovative o di miglioramento oppure possono tradursi in azioni volte al mantenimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza.

Gli indicatori varieranno quindi in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: talvolta sarà opportuno integrare tali indicatori con un Gantt contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Griglie per il punteggio da assegnare agli obiettivi

- *Strategicità'*

| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|--|----|---|----|--|----|---|----|--|-----|
| Non costituisce specifico obiettivo dell'amministrazione | | Costituisce elemento necessario per garantire l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione ordinaria o costituisce un adempimento normativo | | Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo dell'amministrazione | | Costituisce un obiettivo strategico per l'amministrazione | | E' di grande strategicità per l'amministrazione (costituisce parte del programma elettorale) | |

- *Rilevanza esterna*

| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|--|----|---|----|----|--|----|----|--|-----|
| Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna | | Obiettivo di miglioramento del back-office con influenza indiretta sull'efficienza del front-office | | | Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività del front-office | | | Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna (es. istituzione di un nuovo servizio all'utenza) OPPURE: Obiettivo che modifica i rapporti dell'Ente con altre istituzioni ed Enti esterni | |

- *Impegno*

| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|---|----|--|----|----|---|----|----|--|-----|
| La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno occasionale (circa 10 giornate/uomo) | | La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno abbastanza rilevante (da 11 a 40 giornate/uomo) | | | La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno rilevante (da 41 a 60 giornate/uomo) | | | La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno molto rilevante (più di 60 giornate/uomo) | |

- *Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria*

| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|---|----|---|----|----|---|----|----|---|-----|
| La realizzazione dell'obiettivo costituisce l'unica attività del servizio | | L'obiettivo attiene all'attività ordinaria principale del servizio OPPURE: L'obiettivo ha la funzione di migliorare un aspetto della dimensione ordinaria del servizio che presentava livelli di efficacia/efficienza non sufficienti | | | L'obiettivo apporta un rilevante miglioramento ad una delle attività ordinarie del servizio | | | L'obiettivo attiene ad attività nuove che vengono svolte mantenendo contemporaneamente il livello qualitativo dell'attività ordinaria | |

Scheda pesatura di tutti gli obiettivi dell'Ente

| | Servizio reale | Respons. | Strategicità per l'Ente | Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria | Rilevanza esterna | Impegno | Peso obiettivo |
|---|----------------|----------|-------------------------|---|-------------------|---------|----------------|
| Coefficienti di pesatura diversi aspetti | Esempio: | | 100 | 70 | 70 | 50 | |
| Obiettivo 1 | Servizio 1 | Pippo | 80 | 100 | 60 | 80 | 0,27 |
| Obiettivo 2 | Servizio 1 | Pippo | 50 | 20 | 80 | 20 | 0,15 |
| Obiettivo 3 | Servizio 2 | Pluto | 80 | 20 | 0 | 20 | 0,12 |
| Obiettivo 4 | Servizio 3 | Pluto | 20 | 20 | 0 | 20 | 0,05 |
| Obiettivo 5 | Servizio 4 | Paperino | 50 | 80 | 100 | 30 | 0,23 |
| Obiettivo 6 | Servizio 5 | Paperino | 80 | 0 | 80 | 20 | 0,17 |
| totale | | | | | | | 1 |

| |
|--|
| |
|--|

Suddivisione obiettivi pesati per i Singoli Responsabili

| | Servizio reale | Peso Obiettivo | Percentuale raggiungimento obiettivo | Punteggio |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|-------------|
| Responsabile: | Pippo | | | |
| Obiettivo 1 | Servizio 1 | 0,28 | 100% | 0,28 |
| Obiettivo 2 | Servizio 1 | 0,15 | 100% | 0,15 |
| totale punteggio responsabile | | | | 0,43 |

| | Servizio reale | Peso Obiettivo | Percentuale raggiungimento obiettivo | Punteggio |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|-------------|
| Responsabile: | Pluto | | | |
| Obiettivo 3 | Servizio 2 | 0,13 | 100% | 0,13 |
| Obiettivo 4 | Servizio 3 | 0,06 | 100% | 0,06 |
| totale punteggio responsabile | | | | 0,19 |

| | Servizio reale | Peso Obiettivo | Percentuale raggiungimento obiettivo | Punteggio |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|-------------|
| Responsabile: | Paperino | | | |
| Obiettivo 5 | Servizio 4 | 0,22 | 100% | 0,22 |
| Obiettivo 6 | Servizio 5 | 0,16 | 100% | 0,16 |
| totale punteggio responsabile | | | | 0,38 |

Verifica

1

Respons.: Pippo

| | Servizio reale | Strategicità per l'Ente | Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria | Rilevanza esterna | Impegno | Peso obiettivo | Percentuale raggiungimento obiettivo | Punteggio |
|--|----------------|-------------------------|---|-------------------|---------|----------------|--------------------------------------|-----------|
| Coefficienti di pesatura diversi aspetti | Esempio : | 100 | 70 | 70 | 50 | | | |
| Obiettivo 1 | Servizio 1 | 80 | 100 | 60 | 80 | 0,64 | 100% | 0,64 |
| Obiettivo 2 | Servizio 1 | 50 | 20 | 80 | 20 | 0,36 | 100% | 0,36 |
| totale | | | | | | 1 | | 1 |

Respons.: Pluto

| | Servizio reale | Strategicità per l'Ente | Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria | Rilevanza esterna | Impegno | Peso obiettivo | Percentuale raggiungimento obiettivo | Punteggio |
|--|----------------|-------------------------|---|-------------------|---------|----------------|--------------------------------------|-----------|
| Coefficienti di pesatura diversi aspetti | Esempio : | 100 | 70 | 70 | 50 | | | |
| Obiettivo 3 | Servizio 2 | 80 | 20 | 0 | 20 | 0,70 | 100% | 0,70 |
| Obiettivo 4 | Servizio3 | 20 | 20 | 0 | 20 | 0,30 | 100% | 0,30 |
| totale | | | | | | 1 | | 1 |

Respons.: Paperino

| | Servizio reale | Strategicità per l'Ente | Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria | Rilevanza esterna | Impegno | Peso obiettivo | Percentuale raggiungimento obiettivo | Punteggio |
|--|----------------|-------------------------|---|-------------------|---------|----------------|--------------------------------------|-----------|
| Coefficienti di pesatura diversi aspetti | Esempio : | 100 | 70 | 70 | 50 | | | |
| Obiettivo 4 | Servizio 4 | 50 | 80 | 100 | 30 | 0,57 | 100% | 0,57 |
| Obiettivo 5 | Servizio5 | 80 | 0 | 80 | 20 | 0,43 | 100% | 0,43 |
| totale | | | | | | 1 | | 1 |

b) Valore Skill

La componente Skill che rappresenta la “qualità” della prestazione del responsabile del servizio è, per sua natura, legato ad aspetti che attengono alla personalità ed al comportamento del soggetto. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

.

I possibili parametri possono essere sintetizzati come segue:

- a. motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;*
- b. clima organizzativo interno;*
- c. gestione del tempo;*
- d. rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;*
- e. promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);*
- f. attuazione del controllo di gestione;*
- g. integrazione e interfunzionalità;*
- h. qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)*

a. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa.

Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo (il capo allenatore).

La valutazione considera i risultati espressi dai responsabili circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale.

Considera anche il processo attivato nella valutazione: ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

Possibili indicatori di riferimento sono costituiti da:

- livello di differenziazione delle valutazioni effettuate
- presenza di mappe/griglie di competenza
- ore pro-capite di formazione/addestramento
- indici di soddisfazione dei collaboratori (misurazione ad hoc)
- tassi di assenteismo
- reclami interni e dai cittadini
- domande di trasferimento da e per la struttura diretta

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguato eccellente

b. Clima organizzativo interno

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

Indicatori diretti o indiretti possono essere così individuati:

- indici di clima (misurazione ad hoc)
- numero di conflitti
- domande di trasferimento/mobilità
- indici di assenteismo
- reclami interni e dai cittadini
- scostamenti da obiettivi attesi
- percentuale di partecipazione a lavoro di gruppo/progetti
- numero idee/proposte di miglioramento per persona

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguato eccellente

c. *La gestione del tempo*

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per dotarsi di strumentazione (indici, parametri) che consenta di individuare insaturazioni e perdite di tempo.

Così pure è da considerare l'attenzione posta alla gestione delle riunioni di lavoro in termini di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale) e di dinamiche (coordinatore).

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- utilizzo delle tecniche di programmazione (Gantt, Pert)
- gestione agenda
- presenza di indici di saturazione (es. carichi di lavoro)
- conoscenza dei tempi unitari per attività e prodotto
- metodi di gestione delle riunioni
- scostamenti dei tempi di realizzazione

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguato eccellente

d. *Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi*

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del dirigente pubblico.

La valutazione considera in quale misura il responsabile si è dimostrato flessibile, creativo, proattivo nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione (ad es. Segretario Generale, Comitato Regionale di Controllo, esperienze pregresse).

Indicatori diretti e indiretti impiegabili per la valutazione possono essere i seguenti:

- interventi non realizzati/bloccati rispetto ad altri Enti analoghi dove invece sono stati approvati dal dirigente
- numero di alternative fornitore per il superamento di casi difficili
- soddisfazione dei clienti interni quali Sindaco/Presidente, Assessori, Segretario Generale, Responsabili di altri settori di altri settori (rilevazioni ad hoc)
- formalismi ed adempimenti mantenuti anche se superabili

| | | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| inadeguato | | | | | eccellente | | | | |

e. *Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)*

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal responsabile nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il responsabile svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così sintetizzati:

- partecipazione diretta a progetti innovativi
- livello di adesione alle innovazioni introdotte nell'Ente
- presenza di dichiarazioni, impegno, sostegno a iniziative innovative
- partecipazione a organizzazioni/iniziativa anche esterne all'Ente di sviluppo dell'innovazione
- articoli, saggi, pubblicazioni su riviste specializzate e di settore

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguato eccellente

f. *Attuazione del controllo di gestione*

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di controllo di gestione nell'attività diretta.

Oltre alle attività previste dai nuovi sistemi contabili (Decr. Leg. 77/95) si valutano i sistemi attivati dal responsabile per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di controllo di gestione riguardano la Qualità, i costi, il servizio, l'impatto esterno.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- percentuale di attuazione del sistema di controllo di gestione
- numero indicatori presidiati sistematicamente
- valutazione del cliente interno (Segretario Generale, Ragioneria, Assessori)
- riunioni dedicate
- frequenza e tempestività del reporting

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguato eccellente

g. *Integrazione e interfunzionalità*

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi, finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi, la gestione per progetti, i Comitati Guida.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente).

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- presenza e partecipazione nei meccanismi di integrazione
- indicatori e strumenti di rilevazione dei bisogni dei clienti interni
- controllo dei processi per la soddisfazione dei clienti interni
- livelli di conflittualità con le altre strutture

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguato eccellente

h. Qualità dell'apporto individuale

Riguarda le abilità personali del responsabile e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche.

Sono riconducibili ad esse:

- l'approccio positivo rivolto ad ispirare fiducia ai collaboratori, a cogliere le opportunità, a trasferire il gusto della sfida e del fare
- l'orientamento alla soluzione dei problemi come opportunità di crescita personale e di miglioramento
- lo spirito di iniziativa che trascina, sprona, stimola, incuriosisce la qualità delle relazioni interpersonali orientate alla fiducia nei collaboratori, alla correttezza, alla trasparenza, alla fermezza dove occorre
- la sensibilità ai problemi dei collaboratori, alla loro libera espressione e alla valorizzazione della dignità individuale

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- indicatori di clima
- indicatori di soddisfazione dei lavoratori
- sviluppo idee e progetti di miglioramento per persona
- indici di assenteismo
- domande di trasferimento/mobilità da e per la struttura

- indicatori di soddisfazione dei cittadini (soprattutto per gli aspetti comportamentali)
- partecipazione a iniziative formative
- numero e tipologia di reclami
- livello di conflittualità

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

inadeguatoeccellente