

COMUNE DI CARMIGNANO

Metodologia di valutazione delle prestazioni Indice

1. **Presentazione** *(Che cosa si valuta? Elementi della valutazione; Come si perviene a valutare? Chi stabilisce gli obiettivi; Quando si valuta? Il procedimento valutativo)*
2. **Misura del grado di raggiungimento degli obiettivi di gestione - Gli indicatori** *(Indicatore di un impegno temporale; Indicatore economico; Indicatore quantitativo e/o qualitativo; Descrizione degli obiettivi e degli indicatori – Tabella riepilogativa)*
3. **Procedimento valutativo – Fasi di verifica del NdV** *(Determinazione degli impegni; Prefigurazione dei risultati; Valutazione dei risultati)*
4. **Cronologia annuale e fasi di analisi e messa a punto ai fini della realizzazione degli obiettivi prestabiliti - Incontri del NdV con i dirigenti e avvio della nuova metodologia**
5. **Rapporto conclusivo sull'anno in corso del NdV**

1. Presentazione

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi permette di orientare l'azione dei responsabili verso strategie e priorità stabilite dall'amministrazione e di verificarne i risultati.

Affinché le finalità della valutazione siano effettivamente raggiunte, occorre adottare una metodologia, ovvero seguire un procedimento.

Si vuole indurre un effetto *propulsivo di miglioramento*.

A fini di chiarezza in questo capitolo di presentazione:

- nel primo paragrafo si descrive il “che cosa si valuta” ovvero gli elementi della valutazione, cioè l'oggetto della stessa
- il paragrafo successivo è dedicato al “come si perviene a valutare” e “chi stabilisce gli obiettivi” dai quali conseguono gli impegni che ogni responsabile assume.
- nel terzo paragrafo, viene descritta la procedura, il “quando si valuta”, ovvero le fasi del procedimento valutativo, seguendo le quali l'amministrazione ed ogni responsabile, possono verificare gli effetti della azione “manageriale”.

1.1 Che cosa si valuta? Elementi della valutazione

La valutazione si effettua sulla base di un elemento fondamentale:
il grado di raggiungimento degli obiettivi di gestione.

“la strategia perseguita dall'amministrazione di Carmignano è quella di sostenere in ciascun responsabile la motivazione a “migliorare la propria managerialità” analizzando, via via che l'azione si sviluppa, il risultato in rapporto all'obiettivo, misurato sulla base del grado del raggiungimento dell'obiettivo stesso e verificando ex post lo stesso comportamento seguito per raggiungerlo. La metodologia dovrà esaltare le capacità di autovalutazione.”

In conseguenza di questa strategia, poiché la capacità di svolgere il proprio ruolo come responsabile, 'con managerialità' resta una prerogativa personale, per poterla valutare occorre che il responsabile assuma impegni espliciti in relazione agli obiettivi dell'amministrazione.

1.2 Come si perviene a valutare – Chi stabilisce gli obiettivi

Si valuta l'azione manageriale sulla base dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi della stessa azione, tramutati in impegni assunti da ogni responsabile.

Occorre quindi che sia chiaro “chi stabilisce gli obiettivi” che poi si tramutano in impegni che ogni responsabile in modo esplicito assume.

Gli obiettivi, comunque condivisi con ciascun responsabile, sono prescelti dall'Amministrazione ed indicati dalla stessa tra quelli del PRO definiti “obiettivi strategici” sulla base delle “linee

programmatiche di mandato” e dei risultati del monitoraggio realizzato alla fine di settembre, come si vedrà meglio nel seguito.

Gli obiettivi sono specifici per ogni responsabile, **ma possono anche esservi obiettivi comuni a tutti i responsabili**; come per esempio è *la riduzione del costo di funzionamento* in ambito gestionale. La definizione degli obiettivi, come già detto, è una prerogativa dell'Amministrazione, la quale, potrà scegliere, nell'ambito dei suoi orientamenti di definire 4-5 obiettivi per ogni responsabile, di cui 1-2 possono essere comuni a tutti.

Ogni obiettivo, in ragione della sua rilevanza è associato ad un peso. Il peso assegnato (proposto dalla struttura di controllo interno sull'indirizzo del Sindaco) all'insieme degli obiettivi per ogni responsabile è comunque pari a 100, indipendentemente dal numero di obiettivi presi in esame, che può invece variare da responsabile a responsabile.

1.3 Quando si valuta? Il procedimento valutativo

L'insieme degli obiettivi da raggiungere come sopra citati costituisce l'impegno esplicito che il responsabile assume nei confronti dell'amministrazione ai fini anche della 'valutazione'. L'inciso in corsivo che segue richiama il ruolo del responsabile che è quello di mantenere gli impegni assunti: - *per ogni responsabile gli obiettivi devono essere raggiunti, l'efficienza deve essere mantenuta, e dove è possibile migliorata; il clima organizzativo deve essere favorevole, il personale deve essere motivato; il prestigio dell'amministrazione deve essere mantenuto alto.*

E' quindi la capacità di **“mantenimento dell'impegno”** che qualifica la 'managerialità'.

In conseguenza, il procedimento valutativo prevede una verifica degli impegni in momenti tali che si possano introdurre correzioni di rotta -quando è possibile ancora effettuare delle modifiche- con il fine che il responsabile possa ancora determinare azioni e mezzi da mettere in opera per raggiungere l'obiettivo annuale. I momenti propri di tale processo valutativo saranno il più possibile allineati con le fasi di verifica previste dagli strumenti di programmazione.

Così operando il procedimento necessario per la valutazione diventa propulsivo di miglioramenti dell'azione manageriale e non si limita ad una verifica ex-post di avvenimenti buoni o meno buoni, già accaduti, sui quali il responsabile non può più fare niente.

Per poter seguire meglio durante l'anno l'andamento dell'attività in relazione all'obiettivo, come si dice “per averlo sottocontrollo”, occorre scomporre l'obiettivo annuale in sotto-obiettivi infraannuali già esistenti nel PRO con riferimento alle attività e azioni; questo comporta due momenti di verifica: a giugno e settembre, o al più tardi, lo si comprende bene, a luglio ed a ottobre.

Il procedimento valutativo che il Nucleo di valutazione propone è descritto in modo puntuale nel paragrafo 3.

2. Misura del grado di raggiungimento degli obiettivi di gestione – Gli indicatori

Per ogni obiettivo dovrà essere utilizzato almeno un parametro, o indicatore, che rappresenti un indice sintetico del grado di successo, in relazione all'impegno assunto dal responsabile, relativo all'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso: il valore dell'indice, o indicatore, deve essere **chiaramente definito ed oggettivamente verificabile**. Per ogni sotto-obiettivo come già definito nel PRO si dovrà ugualmente

quantificare l'indicatore, o il parametro scelto, questi indicatori saranno condivisi nel momento della definizione degli obiettivi e sotto-obiettivi come previsto dal procedimento descritto nel successivo paragrafo 3).

Il Nucleo di valutazione parteciperà a questa fase di definizione degli indicatori con ciascun responsabile all'inizio dell'anno. Va infine detto che Il responsabile risponde solo di ciò su cui ha una competenza diretta (in effetti solo la competenza su attività direttamente gestite può presupporre un impegno sottoscrivibile dall'interessato) sia essa una competenza diretta di gestione od una competenza di coordinamento.

In relazione alle attività svolte ed al tipo di obiettivo, l'indicatore può essere temporale, economico, quantitativo e/o qualitativo.

2.1 Indicatore di un impegno temporale

Indica se l'obiettivo prestabilito è stato raggiunto alla data indicata; per esempio:

- “*Elaborazione del Piano di gestione dei rifiuti entro il 31 Dicembre 2009*”; si tratta di dimostrare che l'impegno assunto relativo a questa attività direttamente gestita dal responsabile è stato:
 - interamente raggiunto; 100% di successo (piano interamente formulato)
 - parzialmente soddisfatto; x% di successo, con una indicazione della nuova data entro la quale sarà completato
 - non raggiunto (il piano non è stato formulato)

Occorre perciò che gli impegni temporali, relativi ad attività direttamente gestite dal responsabile od alla sua quota parte, siano espressi in termini di:

- Che cosa deve essere fatto
- Entro quando deve essere fatto

Inoltre poiché il responsabile sottoscrive l'impegno, va da sé che ha le risorse direttamente gestite per poterlo assolvere

2.2 Indicatore economico

Un indicatore economico è simile ad un indicatore di un budget; occorre determinare quali sono le attività che si svolgeranno e con quali risorse (personale, prestazioni di terzi, materiali ed altre spese).

Gli indicatori di attività e risorse possono essere di efficienza, quando siano determinate le attività e si deve raggiungere il target con la minima spesa, ovvero con il minimo dispendio di risorse, o a parità di esse; oppure possono essere di efficacia, quando sia determinato il target e questo debba essere comunque raggiunto; normalmente gli indicatori sono una combinazione dei due: efficienza ed efficacia

Questi indicatori devono rispondere a due caratteristiche:

- Essere relativi ad attività e risorse dipendenti dal responsabile (cioè direttamente gestite da lui)
- Devono essere facili da rilevare e senza ambiguità

Gli indicatori di efficienza devono essere necessariamente abbinati a sistemi informativi (come quelli di una contabilità economica e connessa con il sistema amministrativo e gestionale); essi possono essere collegati ad indicatori di impegno temporali, come quelli sopra visti

2.3 Indicatore quantitativo e/o qualitativo

Un indicatore quantitativo, un indicatore qualitativo comunque esso sia definito è un indicatore di efficacia (vedi sopra)

2.3 Descrizione degli obiettivi e degli indicatori – Tabella riepilogativa

Obiettivo (annuale)	Periodo di svolgimento dell'attività (intervallo e data finale)	Sotto-obiettivi: tempi /fasi intermedi di realizzazione (Azioni-attività- PRO)	Indicatore dell'obiettivo (misurabile e verificabile) -Priorità -Complessità...	Indicatore del sotto obiettivo (misurabile e verificabile)	Peso dell'obiettivo (Totale pesi: x punti)

3. Procedimento valutativo - Fasi di verifica del NdV

La valutazione del responsabile viene formalizzata annualmente sulla base degli impegni assunti, mentre il raggiungimento degli obiettivi è temporalmente distribuito in relazione ai processi che possono essere più lunghi o più brevi dello stesso anno.

Ne consegue che per ogni attività occorre definire degli step, cioè dei passi, che permettono al NdV di verificare come si procede e per fare in modo, come si è detto, che tutto il processo inciti al raggiungimento degli obiettivi e che sia in conseguenza possibile la valutazione dei risultati. Per tutto ciò occorre seguire un procedimento composto da fasi sincronizzate in relazione all'azione manageriale ed all'annualità a cui la valutazione si riferisce.

3.1 La prima fase consiste nella determinazione degli impegni (che si conclude con una sottoscrizione da parte del responsabile dell'impegno assunto; necessariamente questa fase deve essere colloquiale, nel senso che –all'interno delle procedure di pianificazione e programmazione- va concordato con ogni responsabile in modo accurato: *priorità e risorse*). Durante questa fase, il Nucleo di valutazione è di supporto per scegliere o costruire gli indicatori degli obiettivi.

3.2 La seconda fase di prefigurazione del risultato, consiste in un monitoraggio intermedio, per un'analisi anticipata della situazione che si verificherà a "fine periodo" in modo da poter intervenire razionalmente ai fini:

- del raggiungimento del risultato (per accelerazione)
- della modifica (se possibile) in senso correttivo del risultato che si prefigura ai fini della riduzione dello scostamento dall'obiettivo annuale

Questa seconda fase (molto importante) fa riferimento a sotto-obiettivi definiti nella prima fase.

3.3 La terza fase, conclusiva, corrisponde alla valutazione dei risultati, si tratta di una verifica complessiva dei risultati; il processo così strutturato deve contribuire al miglioramento del processo gestionale per l'anno successivo nei casi di analisi degli scostamenti e delle cause che li hanno determinati;

Poiché il processo di verifica e valutativo è su base annuale, si può immaginare che la determinazione dell'impegno avvenga per una scala temporale relativa ai successivi 12 mesi e che la prefigurazione sia fatta almeno quattro mesi prima: ciò può essere gestionalmente valido per molti dei processi, qualora ve ne siano di più lunghi occorre che gli impegni siano ricondotti a fasi coerenti a questa scansione temporale.

Si può presentare il caso di responsabili che cessano o assumano servizio nel corso dell'anno: in questo caso si agirà in quota parte sulla base di impegni che il dirigente può oggettivamente assumere in quel periodo (per esempio di sei mesi); in modo simmetrico avverrà per i responsabili uscenti, riferendosi ai periodi effettivamente "gestiti"; in altre parole questo significa che un responsabile che lascia il servizio verso la metà dell'anno può assumere obiettivi per i sei mesi dell'anno che precedono il suo trasferimento o pensionamento.

4 Cronologia annuale e fasi di analisi e messa a punto ai fini della realizzazione degli obiettivi prestabiliti - Incontri del NdV con i responsabili e avvio della nuova metodologia

È forse superfluo ricordare che analizzare un fatto, un evento, in via definitiva (ex post come dicono gli economisti) quando tutto è già accaduto, vuol dire non poter più intervenire per modificarlo; analizzarlo mentre esso si svolge, permette di intervenire (per quanto possibile) per correggerlo, per modificare la sua tendenza; questa modalità razionale di intervenire sui "margini di manovra di ogni evento" è alla base del controllo di tutti i processi, ed è la ragione stessa del controllo: *fare in modo che le cose si svolgano come programmato*. L'inciso in corsivo appena riportato è alla radice della capacità manageriale, quella cioè di saper governare (*gouvernail*, il timone di una nave in lingua francese, ha la stessa origine linguistica della parola governo).

In relazione alla metodologia ed al dinamismo che –attraverso di essa- l'amministrazione del Comune vuole imprimere all'azione dei responsabili (vedi quanto esposto in questo documento) il Nucleo di Valutazione incontra ciascun responsabile in Settembre (al più tardi in Ottobre) a questa data i colloqui individuali vertono sull'avanzamento dei risultati dell'anno in relazione agli obiettivi; ogni responsabile è invitato ad immaginare, *prefigurando sulla base degli elementi concreti di cui dispone*, quale sarà la situazione che egli prevede alla fine dell'anno e, sulla base di questa, i mezzi e le azioni che lui mette in opera per potersi avvicinare il più possibile al target, cioè alla realizzazione data dall'obiettivo, tenuto conto che sempre lui stesso è in grado di definire di quanto si scosterà da questo se più niente è possibile fare per modificare la rotta.

Nello stesso incontro di **Settembre** (al più tardi in Ottobre) vengono raccolti ed analizzati gli elementi di anticipazione relativi all'anno a venire.

Questo ruolo di anticipazione richiesto ad ogni responsabile a 4 mesi di distanza temporale per gli obiettivi di fine anno e di 16 mesi (4 mesi +1 anno) per gli obiettivi dell'anno successivo, costituisce l'aspetto propulsivo della metodologia innovativa che il Nucleo di Valutazione ha proposto e che si impegna a collaborare per realizzarla.

A questo fine un incontro con tutti i responsabili per illustrare la nuova metodologia da svolgersi entro il mese di febbraio (nei prossimi giorni dunque) permetterà all'amministrazione ed al Nucleo di Valutazione di fornire ulteriori chiarimenti e tutti gli elementi di coordinamento che sono necessari per avviare la nuova metodologia.

Il mese di **Febbraio**, costituisce il momento di "conferma" degli obiettivi dell'anno; tenuto conto che a questa data l'anno è ormai in corso da due mesi è possibile riprendere gli elementi di anticipazione analizzati in settembre-ottobre, aggiornandoli eventualmente con le novità e nuove situazioni nel frattempo intervenute.

Il successivo mese di Giugno che costituisce il momento di un primo monitoraggio per l'anno in corso, offre anche la possibilità di confermare in via definitiva i consuntivi dell'anno precedente sulla base dei dati contabili definitivi che nel frattempo sono giunti. Giugno è quindi il mese dell'analisi ex post di tutto ciò che è già avvenuto l'anno prima (entro il 31 dicembre) con dati definiti e formalmente ineccepibili.

Per tutto ciò che si deve fare a giugno il NdV interviene con ogni responsabile solo a richiesta.

La nuova metodologia può essere applicata da questo anno, partendo dal mese di Febbraio ed incominciando a fare quanto qui previsto proprio da questa fase; seguiranno poi le attività previste a marzo, giugno e settembre come sopra detto.

5 Rapporto conclusivo del NdV

Il Nucleo conclude il suo lavoro annuale con un suo **Rapporto conclusivo entro il Luglio dell'anno successivo**, nel quale descrive quanto fatto -valutazione per ogni responsabile- ed il procedimento realmente seguito.

Il Nucleo può aggiungere alcune considerazioni nelle quali si esprime evidenziando "punti di criticità" constatati nel procedimento (con riferimento alle indicazioni ricevute dall'amministrazione) e può aggiungere eventuali suggerimenti (se richiesto dall'Amministrazione) che possono riguardare azioni di sensibilizzazione al fine di migliorare le prestazioni manageriali.

Come anche considerazioni sul come migliorare il processo di verifica e valutativo per l'esercizio successivo; in questo modo il Nucleo permette una "verifica su se stesso", cioè sulla reale applicazione della metodologia di valutazione e la rende aggiornabile, evitando quindi di trovarsi dopo un po' di fronte ad uno strumento cristallizzato non coerente agli stessi obiettivi di dinamismo che l'Amministrazione del Comune di Carmignano persegue.