

Master in analisi delle politiche pubbliche (MAPP)
COREP – Via Ventimiglia 115, 10126 Torino
c/o Scuola di Amministrazione Aziendale
Tel 011- 6399.301 – fax 011- 6399.232 – E-mail: mapp@corep.it
4^a edizione: 2001 – 2002

Tesi di Master

Claudio Apricena

VALUTARE LA VALUTAZIONE Riflessioni a chiusura di un primo processo di implementazione

Sottoposta a :

dott. Luigi BROSSA
Direttore Generale
Città di VENARIA REALE
P.zza Martiri della Libertà n. 1, Venaria Reale
Tel. 011/407.22.48

A cura del:

dott. Giuseppe DE STEFANO

con la collaborazione del:

dott. Gianmauro MERENDINO

Torino, gennaio 2004

INDICE

-	SINTESI	p. 3
-	PREMESSA	p. 4
-	CAP.1 IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI: TRATTI FONDAMENTALI E FASI DI IMPLEMENTAZIONE <i>Il caso di Venaria</i>	
	<i>Parte Prima</i>	
	1.1 Quadro normativo di riferimento	p. 6
	1.2 Fisionomia e presupposti del sistema di valutazione implementato	p. 7
	1.3 Dalla teoria alla pratica: cosa si è fatto	p. 10
	<i>Parte Seconda</i>	
	1.4 Gli obiettivi sono condivisi? Il sistema di valutazione tra comunicazione informale e il nodo della differenziazione	p. 11
	1.4.1 Collaboratori e <i>clima aziendale: dimensione informale del rapporto tra processo valutativo ed atteggiamento dei dipendenti rispetto ad esso</i>	p. 11
-	CAP.2 LA MAPPA DEGLI OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE: PRIMI PASSI VERSO UNA VERIFICA D'EFFICACIA	
	<i>Parte Prima</i>	
	2.1 Obiettivi dichiarati: <i>il decalogo della valutazione</i>	p. 15
	2.2 Obiettivi non dichiarati: <i>cosa dicono le interviste e cosa dice il FES</i>	p. 17
	<i>Parte Seconda</i>	
	2.3 Analisi di compatibilità in un'ottica di valutazione di efficacia: strategie dirigenziali a confronto	p. 22
	CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI	p. 37
	Conclusioni	p. 37
	Suggerimenti	p. 39
	<i>APPENDICE</i>	
-	Le Schede di valutazione	
-	I grafici sulla differenziazione	
-	Le Interviste a testimoni privilegiati	
-	Gli obiettivi del PEG 03	

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

SINTESI

Nello stipendio di agosto 2003, i dipendenti del Comune di Venaria Reale trovavano per la prima volta in busta paga la liquidazione di compensi derivanti dall'introduzione di un sistema incentivante legato alla produttività. Era il risultato del complesso percorso di **implementazione di un sistema permanente di valutazione dei dipendenti**, volto ad introdurre meccanismi meritocratici nella gestione delle risorse umane all'interno di una struttura che, tra i principali comuni dell'area metropolitana torinese, presentava i maggiori ritardi rispetto alle opportunità suggerite dalla riforma degli Enti Locali.

L'azione introdotta pone le sue basi in un annunciato processo di *promozione del cambiamento*, previsto dallo stesso programma del Sindaco e costituisce inoltre il punto di approdo di una mirata strategia di politiche del personale attivata dalla Direzione Generale.

Obiettivo dichiarato dell'Ente è quello di *“valorizzare i collaboratori in quanto principale risorsa”* di ogni pubblica amministrazione, nonché quello di governare la transizione da un modello burocratico di gestione ad uno per obiettivi.

Cura dell'Amministrazione è accompagnare queste trasformazioni; implementarle, e valutarne gli effetti attesi è invece compito della Direzione Generale.

Verificare l'efficacia delle strategie messe in atto con la valutazione, al suo primo anno di implementazione, risulta tuttavia impresa ardua, non potendo disporre di serie storiche di riferimento.

E così, all'interno di un lavoro di *team* messo in piedi da un **Progetto di Formazione e Consulenza per Comuni e Comunità Montane della Provincia di Torino**, mossi inizialmente dalla sfidante volontà di *“valutare la valutazione”*, siamo piuttosto andati nella direzione di formulare alcune osservazioni del caso, frutto di una prima riflessione ed analisi; con la consapevolezza però, di aver contribuito a delineare un **modello preliminare di validazione del sistema valutativo**, finalizzato alla progettazione di un sistema di indicatori tale che ci possa permettere di poter avere in un tempo futuro, determinato o determinabile, elementi concreti per valutare la valutazione.

Volendo brevemente “fare il punto” della situazione al termine di questa prima esperienza di implementazione, sembrerebbero emergere, tra gli altri, due principali ordini di considerazioni: se, da un punto di vista strettamente organizzativo, non si sono ravvisate significative frizioni, al contrario, criticità non trascurabili si sono riscontrate in ordine al modo in cui la logica valutativa è stata percepita dal personale, ed interpretata dalla dirigenza.

Più in particolare, nell'ottica di fornire un supporto alla decisione amministrativa e politica, durante tutto il percorso, abbiamo focalizzato la nostra attenzione su due obiettivi ritenuti strategici e perseguiti dalla Direzione Generale per mezzo dell'implementazione del sistema di valutazione:

1. presidiare la differenziazione, come leva gestionale orientata ad una logica meritocratica
2. la strutturazione di canali formali di comunicazione, in un ottica di risultato.

Il presente contributo intende fornire una prima base informativa, al fine di impostare una successiva piattaforma di lavoro, utile a progettare più compiutamente un sistema di monitoraggio continuo, volto a verificare l'efficacia della valutazione del personale rispetto agli obiettivi strategici dell'Ente.

PREMESSA

A conclusione dell'iter previsto di attivazione del sistema di valutazione, rimane da fare il “punto della situazione” rispetto al percorso fin qui progettato ed attuato. Ciò costituisce il presupposto del presente lavoro, realizzato insieme con il dott. Merendino, consulente in staff della direzione generale incaricato in prima persona di seguire il processo aziendale legato alla implementazione del nuovo sistema.

Ripercorrendo, in relazione al processo avviato, quanto ha funzionato e quanto invece è rimasto inattuato, la Direzione Generale del Comune di Venaria Reale ha infatti sottolineato **la necessità di giungere ad una prima riflessione intorno alla efficacia della recente implementazione.**

Si tratta quindi di ritornare sui passi compiuti per meglio selezionare gli aspetti di interesse maggiormente utili per venire incontro alla richiesta del committente.

Al fine di sottolineare le principali tematiche inerenti il *gap* tra quanto può considerarsi realizzato e quanto ancora inattuato rispetto alle attese dell'Amministrazione, abbiamo pertanto strutturato il nostro lavoro in modo da rendere più chiaro possibile il modo in cui si è definita la connessione tra le strategie della Direzione Generale e la loro applicazione concreta.

Il nostro contributo, che si è avvalso della consulenza del dott. De Stefano all'interno di un più ampio progetto formativo curato dalla Provincia di Torino a supporto degli Enti locali minori, è diviso in due capitoli.

Il *primo capitolo* riguarda la **descrizione dell'oggetto di osservazione**, ossia lo strumento di valutazione adottato all'interno dell'Ente, le sue caratteristiche distintive, nonché le fasi in cui il relativo processo di implementazione si è snodato.

La finalità perseguita, in questa prima parte del lavoro, è duplice:

- da una parte, descrivendo le caratteristiche peculiari qualificanti il sistema adottato presso il Comune di Venaria nel corso dell'esercizio 2002, *favorire una maggiore comprensione delle riflessioni di carattere organizzativo* innescate al primo anno di esperienza;
- dall'altra, mettendo a fuoco alcune criticità particolarmente significative relative al modo in cui la logica dello strumento è stata interpretata, *sollecitare l'attenzione del committente in relazione alla primaria necessità di creare condivisione intorno alla valutazione.*

Il *secondo capitolo* presenta la ricostruzione di una **mappa di obiettivi strategici dell'Ente, perseguiti attraverso lo strumento valutativo**. Alcuni di questi obiettivi, che noi definiremmo “dichiarati”, sono stati il frutto di una ricerca tra i documenti ufficiali dell'Ente, mentre i restanti obiettivi, “non dichiarati”, sono stati invece desunti da una serie di interviste semi strutturate o in forma libera con i principali attori e promotori dell'intervento.

Questa linea metodologica ci ha consentito di impostare, nella prima parte del capitolo, una *analisi di compatibilità* tra gli obiettivi dei dirigenti di settore e quelli della Direzione Generale rispetto al sistema di valutazione, la quale si è avvalsa sia delle risultanze quantitative presenti nel **FES** che delle risultanze qualitative delle interviste.

A fronte quindi di tale visione più esaustiva degli obiettivi strategici, il nostro lavoro si è focalizzato principalmente su due finalità individuate come spunti centrali di riflessione da parte della committenza, ossia: le logiche della **differenziazione valutativa** come meccanismo propulsore di meritocrazia ed efficienza lavorativa e la definizione di **canali di comunicazione più strutturati** in un'ottica di risultato.

La mappa degli obiettivi costituirà, in quest'ottica, il materiale di riferimento per una *successiva elaborazione tecnica*, di una prima ipotesi di **batteria di indicatori**, utile a fornire una definizione operativa quantitativamente misurabile all'oggetto della nostra analisi, che troverà seguito di esposizione all'interno del richiamato *Progetto di Formazione e Consulenza ai Comuni della Provincia di Torino*¹, mentre scrivo in via di ultimazione.

Concludiamo infine il lavoro con un breve paragrafo finale in cui, tirando le somme dalle prime impressioni critiche che siamo andati sistematizzando, indichiamo dei possibili percorsi correttivi.

Ben sapendo che ogni sistema di valutazione è da considerarsi dinamico e che non può esistere un sistema di valutazione "definitivo", statico, immutabile e perfettamente a regime (salvo che le condizioni di contesto non siano ferme, situazione che certo non rispecchia la realtà della P.A.), è opportuno ricordare che ogni strumento che è possibile progettare, oggi anche perfetto e compiuto, rimane comunque da verificare e migliorare domani.

Naturalmente, mettere in piedi in via definitiva un vero e proprio modello di *valutazione degli effetti desiderati della valutazione* esula dagli scopi immediati del presente report, il cui realistico orientamento risulta piuttosto quello di "cominciare a muoversi in questa direzione", in una logica migliorativa di monitoraggio costante dello strumento valutativo.

¹ I cui elaborati conclusivi saranno a disposizione a partire da febbraio 2004, presso il Servizio Decentramento e Assistenza Amministrativa ai Comuni della *Provincia di Torino*, curatrice e promotrice del progetto.

1. IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI: TRATTI FONDAMENTALI E FASI DI IMPLEMENTAZIONE

Il caso della Città di Venaria Reale

[PARTE PRIMA]

1.1 Quadro normativo di riferimento

Il tema della valutazione del personale negli Enti Locali ha sempre di più acquisito valenze strategiche in particolar modo in relazione al nuovo Contratto² Collettivo Nazionale di lavoro (CCNL³) siglato nel '99, che delinea il processo di privatizzazione del pubblico impiego, volto al perseguimento di una maggiore flessibilità nelle modalità di gestione delle risorse umane. Tutto ciò soprattutto attraverso l'introduzione dei seguenti istituti⁴ contrattuali:

- *Il sistema di progressione economica orizzontale*
- *Il sistema di incentivazione individuale e collettiva*
- *Il sistema di progressione verticale*
- *Il sistema di istituzione delle Posizione Organizzative.*

Il CCNL, che si compone di due parti, una relativa alla disciplina del nuovo ordinamento professionale (NOP⁵) e l'altra relativa alla regolamentazione delle relazioni sindacali ed al trattamento economico, introduce importanti e profondi cambiamenti nel quadro della gestione del personale, quali, ad esempio, la previsione di margini significativi di componente variabile nella retribuzione.

L'idea di fondo che sta alla base della normativa è che la produzione di miglioramenti significativi dell'azione della Pubblica Amministrazione non possa prescindere da una maggiore flessibilità con cui l'ente locale può e deve gestire il proprio personale.

² L. 23 ottobre, n. 421; D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29.

³ Il contratto si applica a tutto il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato dipendente dagli enti del comparto delle Regioni e delle autonomie locali; rimane escluso solo il personale con qualifica dirigenziale, per il quale è prevista una specifica area contrattuale autonoma.

⁴ La progressione orizzontale prevede l'acquisizione in sequenza, da parte del dipendente, di successivi incrementi retributivi, all'interno di una stessa categoria.

La produttività individuale e collettiva prevede una retribuzione accessoria correlata all'apporto singolo o collettivo e basata sulla valutazione delle prestazioni rispetto a specifici progetti.

La progressione verticale prevede il passaggio di un dipendente da una categoria a quella successiva.

La retribuzione di posizione e di risultato prevede, per le cosiddette Posizioni Organizzative di area quadro, una retribuzione accessoria correlata al valore relativo della posizione specifica ricoperta ed ai risultati prodotti da quella specifica persona rispetto agli obiettivi attesi.

⁵ "In tema di obiettivi, l'art. 2 del NOP riassume le seguenti come le finalità principali degli istituti contrattuali:

- il miglioramento della funzionalità degli uffici pubblici
- il rafforzamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa
- il riconoscimento della professionalità e della qualità delle prestazioni lavorative individuali
- la valorizzazione delle capacità professionali dei lavoratori
- la promozione dello sviluppo di tali capacità professionali, in linea con le esigenze di efficienza degli enti.", Daniela Migliozi, *La Valutazione del Personale degli Enti Locali*, FRANCOANGELI, 2000, pag. 20.

La crescita di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa viene infatti correlata alla valorizzazione del personale, realizzabile con l'attivazione di strumenti di ricompensa attivati in relazione ai contributi individuali dei dipendenti rispetto ai risultati complessivi dell'azienda.

La flessibilità, però, necessita garanzie ed incentivi. Una maggiore flessibilità, quindi, deve essere controbilanciata con un *adeguato sistema di riconoscimento*, in termini di ricompense effettive, della qualità del lavoro individuale dei dipendenti e della loro professionalità acquisita, al fine di consentire sviluppi di carriera ed incrementi retributivi coerenti con la qualità dell'impegno profuso. Questo sistema dovrebbe essere strutturato in modo tale da garantire *omogeneità, trasparenza ed equità* dei criteri di selezione attraverso **sistemi permanenti di valutazione** delle prestazioni e dei risultati.

Il processo di strutturazione ed attivazione dei sistemi valutativi richiede, tuttavia, non solo un profondo mutamento culturale entro l'ente pubblico, non solo un rinnovamento dell'assetto organizzativo dell'amministrazione, ma anche un supporto metodologico e tecnico che garantisca la correttezza del sistema di valutazione e la fattibilità del processo di **socializzazione**, diffusione e condivisione che deve caratterizzare la fase preliminare di costruzione dello stesso.

1.2 Fisionomia e presupposti del sistema di valutazione implementato

Per individuare fisionomia e presupposti del sistema di valutazione adottato, abbiamo fatto riferimento, nella prima parte della nostra indagine, ad una vasta gamma di documenti sia pubblici che interni al Comune di Venaria.

Più in particolare, la base informativa che abbiamo utilizzato è stata rilevata nella seguente documentazione:

- *Programma elettorale del Sindaco;*
- *Bozza strategica della Direzione Generale;*
- *Contratto Decentrato Integrativo Aziendale - Area Dipendenti;*
- *Verballi Riunioni Coordinamento Dirigenti e Delegazione Trattante Area Dipendenti;*
- *FES (Fondo Efficienza e Sviluppo);*
- *PEG: Piano Esecutivo di Gestione (relativamente al Piano degli Obiettivi Gestionali);*
- *Schede di Valutazione;*
- *Lavori del Nucleo di Valutazione;*
- *Lettera della Direzione Generale relativa al sistema di valutazione.*

Nel marzo del 2000, il Sindaco, all'interno del *Programma elettorale*, presenta la sua candidatura sottolineando la necessità di “una organizzazione comunale che...sappia intraprendere il cambiamento culturale dal <<modello per adempimenti>> al <<modello per obiettivi>>” e che “operi attraverso metodologie e professionalità basate sull'efficienza e sull'efficacia. ...Si intende con ciò eliminare tutte le sacche di inefficienza esistenti nelle strutture comunali, i comportamenti dannosi per la comunità, promovendo⁶ la professionalità, la capacità ad assumere le proprie responsabilità di ruoli e il miglioramento della produttività operativa⁷”.

⁶ L'utilizzo della sottolineatura e/o del neretto in tutte le citazioni testuali è appannaggio degli autori del presente testo.

⁷ Dal *Programma del candidato sindaco Giuseppe Catania*, aggiornato al 15/03/2000, Giuseppe Catania, pag. 31.

Nel dicembre 2001, il Direttore Generale traduce queste linee generali in un programma strategico volto a definire per l'Ente locale un nuovo sistema di gestione delle risorse umane proiettato in un arco temporale di circa tre/cinque anni dalla sua elaborazione.

Dall'analisi dei due documenti emerge chiara la volontà univoca dell'Amministrazione di porre al centro della sua visione strategica il ruolo dei collaboratori.

Nella *Bozza strategica* del Direttore Generale vengono elencati e chiariti principi e caratteristiche di un sistema di gestione delle risorse flessibile ma fortemente basato sul merito⁸. La valutazione delle prestazioni, per la centralità che assume come strumento operativo di gestione in chiave meritocratica, comprende parte significativa del documento.

Appurato che il principio di riferimento per la valutazione è quello meritocratico, vediamo ora meglio quali sono, almeno sulla carta, i suoi obiettivi operativi e le sue caratteristiche.

Dice la bozza: "Lo strumento per la valutazione e la retribuzione delle prestazioni avrà due principali scopi:

- 1. Comunicare, contrattare, rilevare, premiare e correggere gli obiettivi e le prestazioni positive ad essi collegate**
- 2. Contribuire alla costruzione di un sistema di valutazione per le carriere dei dipendenti.**

Il primo e principale scopo sarà quello di *favorire la diffusione e la condivisione del piano degli obiettivi dell'amministrazione*. Per questo si attribuisce molta importanza agli *strumenti formalizzati ed alle tecniche di comunicazione* necessarie a rendere effettivo questo impegno⁹.

Rileviamo inoltre: "**La valutazione delle prestazioni dovrà adattarsi ai diversi stili di lavoro., differenziando le attese e differenziando le valutazioni.**

Le valutazioni dovranno necessariamente tener conto:

- degli stili di valutazione in modo da permettere confronti tra servizi non penalizzanti per i dipendenti coordinati da dirigenti più severi
- della **necessità di differenziare realmente** e di usare tutta la scala della valutazione e non solo i punteggi massimi¹⁰,"

Per quanto poi riguarda il metodo per introdurre il sistema di valutazione nell'ente: "Le valutazioni, per la complessa interazione tra comportamento lavorativo e processi di autostima individuale, dovranno prevedere un **intenso lavoro di sostegno informativo**.... Tutto ciò dovrà sposarsi con la **responsabilizzazione della dirigenza nel processo**,...¹¹"

Le variabili fondamentali della valutazione, secondo la *Bozza strategica*, sono tre, ognuna corredata da una apposita strumentazione: prestazione, assenze e sanzioni.

⁸ "Il sistema di gestione delle risorse umane deve basarsi sul merito", Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001, pag. 2.

⁹ Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001, pagg. 4 -5.

¹⁰ *Ibidem*, cit. pag. 5.

¹¹ *Ibidem*.

Variabile	Strumento	Osservazioni
Prestazione	Scheda di valutazione	Strumento principale, verrà presentata ad inizio anno in assemblee di ufficio a cura dei valutatori e/o dei dirigenti. A fine anno sarà compilata, discussa con il lavoratore e controfirmata. Sarà possibile ricorrere ad una apposita commissione. Sarà collegata al piano degli obiettivi gestionali dei dirigenti Conterrà una valutazione sulle variabili salienti della prestazione, variamente ponderate a secondo dei profili valutati: <ul style="list-style-type: none"> • tempestività • accuratezza • capacità propositiva • relazioni • collaborazione • proattività
Assenze	Quadrato delle assenze (escluse le assenze da <u>non considerarsi tali come da contratto</u>)	In alcuni servizi è presente un tasso di assenteismo superiore al tasso naturale. Attraverso questo strumento si intende penalizzare decisamente comportamenti non corrispondenti alle necessità dell'Ente
Sanzioni	Penalizzazione incrementale per ogni sanzione	30% in meno per la censura esclusione per sanzioni superiori

Fonte: *Bozza Strategica* 09/12/2001

Nel documento inoltre si prevede che le differenze retributive, calcolate in modo aggregato, si troveranno in un *range* compreso tra i due quartili estremi della distribuzione di uno a cinque, in pratica da un minimo di 500.000 £ ad un massimo di 2.500.000 £.

In ultimo, questo è lo schema operativo che comprende le otto fasi in cui si snoda il processo:

1. **“adeguato percorso di diffusione, a cura dei dirigenti sotto la supervisione della direzione generale della conoscenza rispetto agli obiettivi sui quali si verrà impegnati e sulle attese relative al comportamento organizzativo**
2. autocompilazione, da parte del dipendente, della propria scheda di valutazione
3. consegna al responsabile della scheda compilata entro 2 giorni dalla consegna
4. nei successivi 10 giorni il responsabile procederà ad esaminare la scheda, a valutarla, sentito il dirigente per i casi più problematici, ed a convocare il dipendente per un confronto specifico
5. la scheda corredata dalle firme del valutatore e dell'interessato sarà trasmessa al dirigente nei 2 giorni successivi
6. il dirigente provvederà a validare le valutazioni. Nel caso dovesse apporre correzioni procederà a confrontarsi con gli interessati entro i successivi 5 giorni.
7. Il tutto sarà trasmesso al servizio personale entro 30 giorni **(termine tassativo)**
8. sarà possibile, entro 20 giorni dalla comunicazione, il ricorso avverso alla valutazione presso il Nucleo di Valutazione¹²”.

Tutto questo in teoria, ma come è andata veramente?

¹² Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001, pag. 6.

1.3 Dalla teoria alla pratica: cosa si è fatto

Nel corso dell'analisi di contesto, abbiamo innanzi tutto appurato come l'introduzione del sistema di valutazione fosse stata effettivamente preceduta da una serie di *steps* preliminari.

C'era già stato una sorta di “*progetto – pilota*”; circa un anno prima dell'implementazione del sistema di cui ci stiamo occupando, l'Amministrazione aveva condotto un primo esperimento di sistema valutativo, molto simile nei suoi aspetti fondamentali a quello che poi sarebbe stato realmente utilizzato.

La sperimentazione, approvata dalle delegazioni trattanti dei sindacati confederali, si era realizzata coprendo tutte le fasi descritte nel precedente paragrafo, salvo poi non produrre conseguenza alcuna a livello di erogazione di compensi in busta paga.

Nel 2002 si passa alla implementazione vera e propria.

Anche in questo caso non si ravvisano problemi significativi con i sindacati, consapevoli della necessità di dare respiro alle indicazioni contenute nel CNL ed alle sollecitazioni in termini di riconoscimento economico diffuse in buona parte dei lavoratori del comparto della Pubblica Amministrazione. Anche in questo caso inoltre, l'intenzione dell'Amministrazione ed in particolare della Direzione Generale rimane, specie nelle more dell'introduzione del nuovo strumento, quella di una implementazione graduale del sistema. A tale scopo infatti, il Direttore Generale, coadiuvato da un consulente, coordinandosi con i Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i Responsabili di ufficio dei vari settori dell'Ente, si incarica di portare avanti nei primi mesi un *percorso di diffusione informativa relativo al sistema di valutazione*.

Obiettivi principali di questi incontri con i destinatari della valutazione (ed i loro dirigenti) sono tre:

1. *spiegare* in cosa consisterà praticamente, da un punto di vista organizzativo, amministrativo e di tempistica, fasi e ruoli, il sistema che si sta realizzando;
2. *spiegare* il “senso” di tutto ciò, come vada intesa la logica valutativa, quali i suoi scopi, i principi che la sostengono, come è opportuno che sia percepita, vissuta, sia dal singolo collaboratore che dal dirigente;
3. *spiegare* poi quelle che sono le conseguenze pratiche in busta paga di questa prima esperienza di valutazione, anche al fine di rassicurare i dipendenti su un aspetto notoriamente considerato delicato.

Il processo che ne è seguito, in base alla ricostruzione fornitaci dai principali attori nonché dalla documentazione relativa, non ha incontrato seri intoppi a livello organizzativo. Sembra insomma che le cosiddette “otto fasi”, schematicamente riprodotte nella *Bozza strategica* della Direzione Generale, siano state bene o male rispettate sul piano formale e della tempistica.

Annotiamo inoltre come il tasso di ricorsi avversi alla valutazione presso il Nucleo di Valutazione siano risultati numericamente poco rilevanti, traducendosi in una percentuale di poco superiore al 5% rispetto alla dotazione organica dell'ente.

Insomma, anche sul piano della attuazione “formale” di tutte le fasi previste di implementazione dello strumento valutativo, nessun problema.

Ci siamo però chiesti **come** l'esperienza della valutazione sia stata vissuta.

[PARTE SECONDA]

1.4 Gli obiettivi sono condivisi? Il sistema di valutazione tra comunicazione informale e il nodo della differenziazione.

1.4.1 Collaboratori e clima aziendale: *dimensione informale del rapporto tra processo valutativo e atteggiamento dei dipendenti rispetto ad esso.*

“Il primo e principale scopo sarà quello di favorire la diffusione e la condivisione del piano degli obiettivi dell’amministrazione. Per questo si attribuisce molta importanza agli strumenti formalizzati ed alle tecniche di comunicazione necessarie a rendere effettivo questo impegno.

Un obiettivo ben comunicato e ben compreso è raggiunto a metà¹³.”

Chi scrive in questo paragrafo è, dei due autori, quello che, in veste di consulente appositamente coinvolto perché il sistema venisse implementato e divenisse operativo, ha potuto osservare ancor più da vicino il rapporto venutosi a creare tra i dipendenti e lo strumento valutativo. Questo ruolo di *osservatore partecipante* è stato particolarmente fruttuoso perché mi ha consentito, mese dopo mese, di “tastare il polso della situazione” anche per ciò che riguarda il cosiddetto *clima aziendale*.

Il mio status di consulente si caratterizza naturalmente, e necessariamente, per il fatto di avere una mia ben precisata *mission* che coincideva con l’esigenza espressa dalla committenza che il sistema valutativo diventasse, per la prima volta, realtà concreta, operativa e, auspicabilmente, permanente. Il mio supporto, in altre parole, era *de facto* “orientato all’obiettivo”.

Insomma, sono stato **osservatore partecipante**, non certo neutrale.

Tuttavia, la natura stessa dell’incarico affidatomi mi poneva, per così dire, naturalmente, e fin dall’inizio, in una posizione *lato sensu* mediana rispetto ai miei interlocutori nell’Ente. Da una parte, venendo incontro all’esigenza espressa dal committente, il Direttore Generale, contribuivo a perseguire un obiettivo strategico del suo programma esecutivo; dall’altra parte, però, nella graduale introduzione dello strumento, e sempre in ciò coadiuvato da vari staff di lavoro di diversa composizione, mi trovavo quotidianamente faccia a faccia con coloro che poi erano (o avrebbero dovuto essere) i protagonisti della valutazione, ossia i dipendenti, destinatari del processo, persone quindi, non solo da **valutare**, ma anche, quantomeno idealmente, da stimolare positivamente, informare, sollecitare, “formare” grazie allo strumento valutativo.

Va tenuto presente, d’altronde, che il processo di implementazione del sistema, nella sua prima esperienza di applicazione, si è concluso decisamente da troppo poco tempo perché io possa andar oltre delle semplici osservazioni, per quanto si tratti, appunto, di osservazioni sul campo e da un’ottica privilegiata.

Mi limiterò quindi a sistematizzare alcune osservazioni relative a determinati aspetti di ciò che potremmo chiamare *dimensione informale del rapporto tra il processo valutativo e l’atteggiamento/comportamento dei valutati rispetto ad esso.*

Partiamo proprio dall’asserzione che conclude la citazione introduttiva: un obiettivo ben comunicato e ben compreso è raggiunto a metà.

Per rendere concreto tale auspicabile proposito, sono stati organizzati tutta una serie di incontri informativi sul tema dell’introduzione della valutazione come sistema permanente. Già da prima della effettiva organizzazione del sistema stesso.

Da prima. Ma non da molto prima: diciamo, più o meno un mese dalle prime vere e proprie fasi attuative. A ridosso quindi.

¹³ Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001, pag. 6.

A riguardo di questi incontri informativi e, in un certo senso, “preparatori”, devo prima di tutto sottolineare come, al di là delle comprensibili differenti reazioni ed osservazioni individuali, il clima delle discussioni è stato abbastanza variegato. Per dare l’idea dell’aria che tirava nei vari settori dell’Ente già nel corso di questi dibattiti, potrei riassumere la situazione che caratterizzava le **aree dell’Ente** con il seguente schema:

- **Aree che**, pur non nascondendo dubbi e timori circa le possibilità di miglioramento delle condizioni di lavoro realizzabili col contributo della valutazione, **manifestavano** complessivamente un’**apertura** abbastanza percepibile nei confronti della novità prossima ad implementarsi
- **Aree che**, anche manifestando un atteggiamento critico e dubbioso circa le prospettive relative alla “capacità di incidere realmente sui comportamenti” da parte dello strumento valutativo, pur tuttavia ne **condividevano gli assunti di base** e anzi, ne auspicavano da tempo la applicazione
- **Aree che**, all’opposto, **mettevano in chiaro** con nettezza **una posizione del tutto critica**, ai limiti dell’oppositivo in alcuni casi, rispetto ad opportunità, utilità ed efficacia dello strumento, non soltanto con riferimento allo specifico sistema di valutazione che si andava implementando ma, più in generale, in relazione alla logica stessa di strumentazioni gestionali di questa natura.

Come si può facilmente dedurre, già in fase di *start – up*, le posizioni in campo si definivano piuttosto chiaramente e, in generale, configuravano un quadro attoriale vario e composito.
Tentiamo di fare il punto su alcuni aspetti critici.

Ciò che posso dire di aver percepito come qualcosa di tangibile, non soltanto nei succitati incontri ma anche in tutta una serie di successive occasioni formali ed informali di dibattito, più o meno “ristrette a pochi eletti” o al contrario allargate al maggior numero di interlocutori possibile, è stata una sorta di **sensazione diffusa**, sensibilmente trasversale rispetto agli attori in campo, in particolar modo ai collaboratori: pur manifestandosi in varie forme, si trattava, a mio avviso, di una **consapevole o inconsapevole difficoltà nell’accettare l’idea di doversi confrontare con un qualcosa**, chiamato **sistema di valutazione**, il cui scopo era di discriminare tra prestazioni in media, sopra la media o sotto la media. Questa difficoltà generava spesso, anche solo a parlarne a livello congetturale, stati d’animo di ansia, la qual cosa era talvolta premessa di atteggiamenti e/o comportamenti pregiudizialmente ostili; una delle osservazioni maggiormente ripetute era che, nel caso del Comune di Venaria, la maggior parte dei dirigenti non erano ritenuti in grado, in termini talvolta di credibilità, talaltra di effettiva capacità, di assolvere tale ruolo.

Insomma, congiuntamente a un generale senso di ansia e talvolta insofferenza, l’interrogativo che echeggiava continuo da parte significativa dei dipendenti era una sorta di versione, targata – Comune di Venaria, del classico interrogativo: “*Who watches the Watchers?*”

Le remore sulla valutazione in sé, percepita come strumento intrusivo e destabilizzante, si congiungevano quindi con quello che emergeva come un complessivo atteggiamento di disincanto circa l’opportunità di affidarla ai dirigenti, molto spesso ritenuti inadatti al compito.

Non si può non notare, su questo punto, una evidente contraddizione: da una parte infatti la valutazione crea squilibri, contrasti, non è obbiettiva, quindi non serve, dall’altra parte però, è addirittura una cosa talmente seria e delicata che “non la si può affidare ai dirigenti”.

In particolar modo queste incongruenze sono emerse nelle fasi relative alla compilazione delle schede. In teoria, secondo gli intenti dell’Amministrazione e secondo la logica del processo valutativo, il momento di auto-compilazione della scheda da parte del dipendente e

successivamente quello della sua validazione o meno da parte del dirigente, dovevano costituire il *clou* dell'esperienza della valutazione. Infatti, nonostante le apparenze (la scheda, l'incasellamento dei valori numerici, le fasi burocratiche standard, ecc.), quello era il momento del confronto tra dipendente e dirigente. Confronto sugli obiettivi, sui comportamenti, sulle qualità espresse e sui difetti evidenziati, in un'ottica di risultato. Questo dovrebbe significare un confronto franco, trasparente, dove è più che naturale che i due interlocutori manifestino criteri di giudizio differenti sulla medesima cosa, ma soprattutto doveva essere una occasione, per quanto certamente formalizzata, burocratizzata, per chiarirsi reciprocamente le idee su cosa l'uno si aspetta dall'altro (e viceversa).

Come dire, dare una veste formale, nell'ambito di un meccanismo relazionale di confronto proceduralizzato, a contenuti eminentemente sostanziali e selezionati, i quali toccano i punti nevralgici del rapporto di collaborazione finalizzato agli obiettivi. E' un momento "di lavoro" dove si parla, in rapporto a determinati fattori di valutazione, di come il lavoro lo si è svolto, di come lo si svolge, del perché lo si è finora svolto in questo modo, positivo o negativo che sia, e di come si vorrebbe, da una parte e dall'altra, **ma in un'ottica orientata agli obiettivi**, che esso venisse svolto in futuro: è, in breve, *il momento per chiarirsi le idee su cosa si vuole oltre che sul chi fa cosa*.

Il fatto però è che tale auspicata "*fluidificazione del confronto burocratico*" sui contenuti della prestazione lavorativa ha finito per esser vissuta da molti dipendenti e da alcuni dirigenti come un **ulteriore momento di appesantimento** procedurale e relazionale.

L'impressione che se ne ricava quindi è che, laddove i pregressi rapporti fra il dipendente ed il suo dirigente di settore erano, già in partenza, formali, la valutazione, almeno in apparenza, li abbia ancor più irrigiditi nel formalismo, non agevolando aperture dialogiche, laddove invece i rapporti erano, all'opposto, informali, se non anche amichevoli, essa abbia introdotto elementi di artificiosa distanza oppure di imbarazzato confronto.

Ci sarebbe quindi da porsi due ordini di interrogativi: se, e fino a che punto, a livello di cultura diffusa, vi fossero le opportune condizioni di ricettività nei confronti delle istanze di cambiamento di mentalità operativa che lo strumento di valutazione doveva sollecitare; e se, in ogni caso, parte significativa delle rigidità espresse non fosse anche o soprattutto riconducibile allo strumento utilizzato o forse al modo in cui lo si è utilizzato. Senza poter eludere la ben probabile commistione tra i due aspetti. *Path dependency*¹⁴ ancorata tuttora ad una "cultura dell'adempimento" da una parte, "fuga in avanti manageriale" dall'altra.

Troppo presto per conclusioni di alcun tipo, siamo dopotutto all'"anno zero" della valutazione.

Tuttavia, riterrei proficuo un approfondimento su un aspetto della situazione che, mi pare, faccia da sfondo alle criticità accennate: **mi riferisco al tema della condivisione degli obiettivi**.

La mia impressione (per non dire il mio sospetto) è che, in un'ottica di ragionevole impostazione analitica del caso in esame, parte significativa dei problemi evidenziati possa essere interpretabile come una componente, certo importante ma più probabilmente secondaria, rispetto **al** primo autentico problema, bypassato forse, definito compiutamente forse no, ossia: **quali sono gli obiettivi che**, anche con la valutazione ma non solo con la valutazione, **i vertici politico – amministrativi**, al di là delle documentabili prese di posizione formali, **hanno congiuntamente e consapevolmente scelto** come base di partenza per la riorganizzazione della fisionomia dell'Ente?

Più in particolare, mi porrei, a tal proposito, le seguenti domande:

¹⁴ "Sottolineare la *path dependency* ...non significa unicamente rilevare l'ovvia provenienza di ciascun presente da un (diverso) passatonon solo il passato conta..., ma conta il "percorso" attraverso cui le politiche sono arrivate ad essere ciò che sono,....in un processo che non ha alcuna intrinseca logica efficientistica." (a cura di) G. Capano e M. Giuliani, **Estratto dal Dizionario di Politiche Pubbliche**, pag. 251.

- Sulla base di quale percorso consapevole e ricostruibile, la parte politica e la parte tecnica hanno identificato, classificato, ordinato i loro obiettivi?
- C'è stata, al di là delle necessarie convergenze sulla qualificazione formale delle finalità, una percezione comune o quantomeno accostabile sul modo di intendere quelle medesime finalità?
- Identificato un obiettivo, e prescindendo dalla differente funzione svolta dagli organi politici e dall'infrastruttura tecnica, da entrambe le parti si vedeva quell'obiettivo nella medesima maniera?
- E, se sì, come è stata finora gestita la comunicazione con i dipendenti nel trasmettere questa (presunta) unità d'intenti?
- Ci si è posto il problema, da una parte e dall'altra, di monitorare anche informalmente ma efficacemente, ed in maniera trasparente, lo "stato della comunicazione sugli obiettivi", nell'ottica della promozione interna all'Ente del "senso", ancor prima che del progetto, di un cammino comune condiviso?

E' ragionevole quindi pensare che "un obiettivo ben comunicato e ben compreso è raggiunto a metà"¹⁵.

Ragionevole e auspicabile.

Tuttavia, se a comunicare lo stesso contenuto ad un terzo si è in due, per essere sicuri che il contenuto della comunicazione sia stato compreso, bisogna esser più che certi, da parte dei soggetti comunicatori, di averlo chiaro tra di loro. Di vederci, insomma, le stesse cose.

¹⁵ Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001, pag. 6.

2. LA MAPPA DEGLI OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE: PRIMI PASSI VERSO UNA VERIFICA D'EFFICACIA

[PARTE PRIMA]

2.1 Obiettivi dichiarati: *il decalogo della valutazione*

Lo scopo generale sotteso all'introduzione di un sistema permanente di valutazione all'interno del sistema aziendale comunale è quello di "**comunicare, contrattare, rilevare, premiare e correggere gli obiettivi e le prestazioni positive ad essi collegate**", questo almeno, come abbiamo già visto, è quanto recita la *Bozza strategica*.

La successiva ricerca, da noi condotta, la quale ha interessato alcune documentazioni e comunicazioni formalizzate all'interno dell'Ente, ci ha permesso inoltre di ricavare altre 10 finalità che abbiamo definito "obiettivi dichiarati", in quanto espressione diretta dei molteplici intenti formalmente perseguiti dall'Amministrazione anche attraverso la valutazione del personale. Il riferimento è al "*decalogo*" esposto nel seguito, col quale andiamo ad illustrare sinteticamente gli obiettivi individuati dalla ricerca.

1. *Accompagnare la trasformazione*, in termini di:

- a) Orientamento agli obiettivi: favorire una struttura organizzativa orientata al risultato
- b) Corresponsabilizzazione rispetto agli obiettivi comuni
- c) Flessibilità di impiego (revisione profili professionali, collaborazioni specifiche, mobilità, versatilità organizzativa)
- d) Adattabilità alle trasformazioni, alle novità e agli imprevisti
- e) Adattabilità al *mercato virtuale* di riferimento scaturito dal costante confronto con amministrazioni all'avanguardia in termini di capacità di risposta a bisogni complessi e diversificati della cittadinanza (*benchmarking*)
- f) Introdurre innovazione, in conformità alla attese diffuse insite nella pubblica opinione di adeguamento e avvicinamento della struttura pubblica a quella privata, soprattutto in termini di qualità totale e soddisfazione del cliente/utente.
- g) Favorire picchi di impegno nel breve e medio periodo.

2. *Crescita della capacità della struttura di comunicare e di concertare la propria azione con i cittadini*:

Costituisce obiettivo di primaria importanza per la Direzione Generale favorire la diffusione e la condivisione del piano degli obiettivi dell'Amministrazione; per questo si attribuisce molta importanza all'attivazione di strumenti formalizzati e ad altre tecniche di comunicazione necessarie a rendere effettivi i risultati attesi, in direzione di una maggiore responsabilizzazione, comprensibilità e trasparenza delle azioni intraprese autonomamente. E' ovvio che occorre che gli obiettivi individuati, per tradursi in una *pratica comune* interna all'Ente, efficace in termini di gestione, vadano comunicati al meglio ai collaboratori e possibilmente con loro condivisi nei loro presupposti cardine.

3. ***Garantirsi dalla concorrenza di altre Amministrazioni:*** la crescente richiesta da parte dei dipendenti di trasferimento presso altri Enti maggiormente attrattivi, porta gli Enti locali periferici e di piccole dimensioni a considerare con la giusta attenzione il fenomeno diffuso della mobilità esterna come critico per via del richiamo che può esercitare sulle risorse maggiormente valide ed esperte.
4. **Introdurre un sistema di gestione delle risorse umane basato su principi meritocratici:**
 - Selezione
 - Formazione/qualificazione
 - Promozione
 - Retribuzione
 - Orientamento al risultato (puntando più sulla pratica capacità lavorativa che sulla mera conoscenza “scolastica” delle materie)
 - Competizione costruttiva e positiva (vedi ad esempio, attraverso la valorizzazione del ruolo delle P.O.).
5. **Presidiare la differenziazione:** come strategia atta a ottenere margini di miglioramento sull'efficienza ed efficacia della prestazione lavorativa, attraverso standard omogenei di direzione ed a valorizzare, nello stesso tempo, la diversità di stili e capacità direzionali e lavorative individuali.
6. ***Incentivazione:*** come riconoscimento personale, sociale, premio e stimolo per il valore aggiunto prodotto col proprio operato; con l'obiettivo inoltre di incentivare processi di sviluppo e qualificazione.
7. ***Motivazione:*** alla crescita e allo sviluppo personale e dell'Ente, del gruppo di lavoro, del territorio, clima aziendale, ecc.
8. ***Protezione contro rappresaglie per aver segnalato violazioni o errori gestionali e contro azioni arbitrarie e interferenze politiche:*** l'introduzione di sistemi credibili di riconoscimento della qualità della prestazione individuale e di margini significativi di premio (orientati e collegati al risultato), potrebbe disincentivare i fenomeni distorsivi di cui sopra rispetto ai reali obiettivi dell'Ente.
9. ***Contribuire alla costruzione di un sistema di valutazione per le carriere dei dipendenti;*** la prospettiva di appropriarsi di uno strumento permanente per la valutazione dei dipendenti, potrebbe contribuire alla gestione di un *data base* utile anche allo scopo di utilizzare le serie storiche di riferimento, naturalmente previa appropriata concertazione con le rappresentanze dei dipendenti, come supporto decisionale alla definizione dei criteri validi alla costruzione del sistema di scorrimento delle progressioni delle posizioni.
10. **Valorizzare i collaboratori come risorse fondamentali.**

2.2 Obiettivi non dichiarati: cosa dicono le interviste e cosa dice il FES. Analisi qualitativa e quantitativa a confronto

Così come annunciato in premessa nella descrizione della metodologia adottata, allo scopo di compiere dei ragionamenti sull'efficacia della valutazione il più possibile completi ed esaustivi rispetto alle finalità dell'Ente nel suo complesso, è stato opportuno tener debitamente conto **anche di eventuali obiettivi non dichiarati, sottesi alla logica aziendale innescata dal processo valutativo** ed eventualmente rinvenibili da interviste dirette ai principali attori coinvolti.

Abbiamo scelto di utilizzare come metodo di indagine un piano di interviste a testimoni privilegiati. Tale metodologia consente infatti di considerare i diversi punti di vista dei vari attori in campo, facendo emergere i principali nodi problematici dei processi decisionali e comportamentali ed i più significativi elementi di contenuto, non sempre rilevabili da una analisi puramente quantitativa.¹⁶

I colloqui hanno coinvolto Sindaco e Giunta Comunale, e tutti i dirigenti dell'Ente. Più in particolare, abbiamo effettuato 10 interviste, di cui 2 agli organi politici e 8 agli organi tecnico – amministrativi. Precisiamo che era compito dei dirigenti sovrintendere e gestire le fasi del processo di valutazione internamente alle aree di loro competenza, compresa la compilazione delle schede relative ai propri collaboratori.

Per quanto riguarda le interviste¹⁷ condotte nei confronti degli organi politici, abbiamo utilizzato una forma tendenzialmente libera, adottando viceversa un percorso guidato di conversazione nei confronti dei dirigenti (ciò al fine di calibrare i colloqui, in modo da tener conto dei differenti ruoli degli attori in campo).

L'impiego di una struttura standardizzata in rapporto ai dirigenti ci ha permesso inoltre di avere una piattaforma comune su cui poter operare un successivo confronto.

L'esito, come vedremo, è stato interessante (soprattutto in relazione allo stretto legame con i dati del FES).

Intanto, da pressoché tutte le interviste effettuate, è stato possibile individuare **le strategie decisionali e comportamentali adottate da ogni singolo dirigente, sia rispetto alla valutazione dei propri collaboratori che rispetto alle indicazioni ricevute dalla Direzione.**

Si è trattato di una analisi qualitativa che prende spunto dalle dichiarazioni rilasciate, ma che apre le porte a tutta una serie di riflessioni in relazione al confronto con i dati quantitativi disponibili circa i risultati numerici della valutazione. Confronto reso possibile dalla correlazione del contenuto delle interviste con le risultanze quantitative presenti nel FES.

Ma prima chiariamoci meglio. Cosa è il FES?

Il FES – *Fondo Efficienza e Sviluppo*, è principalmente lo strumento che ricostruisce l'intera vicenda valutativa di ogni singolo dipendente, dispiegando tutti gli elementi che concorrono alla determinazione della specifica quota di **retribuzione variabile da liquidare**. Tra questi elementi, assumono particolare rilevanza i **fattori di valutazione** riportati nelle schede (**tempestività, accuratezza, capacità propositiva, collaborazione, comunicazione, adattamento, direzionalità, formazione, professionalità**), i cui punteggi assegnati concorrono, con diversa ponderazione¹⁸, a definire la media ottenuta dalla scheda di valutazione di ogni singolo dipendente dell'Ente.

¹⁶ R. K. Yin, *Applications of case study research*, Sage Production Editor, Newbury Park London New Delhi, 1993.

¹⁷ Il contenuto integrale delle interviste è possibile consultarlo all'interno dell'**Appendice**, alle pagg.

¹⁸ Ad ogni singolo **fattore di valutazione** è correlato uno specifico peso che può assumere valori numerici differenti a seconda delle varie categorie professionali.

Sulla base del valore ottenuto, si attribuisce poi un correlato punteggio di produttività, ulteriormente corretto¹⁹, cui far corrispondere il totale di produttività da liquidare in busta paga (*in giallo nel prospetto sintetico che riassume la struttura del FES*).

AREA GESTIONALE																						
Dipendente	ACCURATEZZA TEMPESTIVITÀ	CAPACITÀ PROPOSITIVA	COLLABORAZIONE	ADATTAMENTO	DIREZIONALITÀ	PROFESSIONALITÀ FORMAZIONE	Cat.	Mesi lavorativi	Ore assenza	% Rapporto Tempo pieno	Punteggio per Categoria	Ore presenza (franchigia compresa)	Media ponderata punti valutazione	Valori rispetto alla media di area in %	Sanzioni	TOTALE PUNTI	BUDGET DI AREA	TOTALE PRODUTTIVITÀ	Accanto	TOTALE DA LIQUIDARE		
Sig. ra ROSSI	3	2	2	3	2	2	4	3	D3	7	25	100%	220	1.092	2,55	103%	0	61.261.200	6.546,38	564,18	0	564,18
Sig. BIANCHI	3	3	3	2	3	2	4	3	D3	9	37	100%	220	1.872	2,85	115%	0	117.374.400	6.546,38	1.080,94	600	480,94

Fonte: elab. FES 2002

media settore	2,70	1,00
devianza settore	0,21	

Naturalmente ciò che è stato appena mostrato presenta niente più che una sistematizzazione logica di meri dati. I dati, da soli, però non parlano. Almeno in apparenza.

Proviamo allora, come primo passo, a “far parlare” le interviste. Che cosa dicono le interviste?

La lettura delle dichiarazioni rilasciate dai dirigenti, lascia trasparire la possibilità di raggruppare tra loro alcuni dirigenti intorno ai seguenti orientamenti comportamentali.

La maggior parte (4 dirigenti su 7) ha espresso una certa uniformità di comportamento e di “vedute” in rapporto al sistema implementato: la valutazione è percepita come un *valore*, ritengono infatti l’intervento adottato, sensibilmente in ritardo rispetto alle loro aspettative di dirigenti; ciò in quanto lo strumento valutativo assume, a loro avviso, i connotati di una leva gestionale potenzialmente utile ad incentivare una tensione verso il miglioramento.

La valutazione è vista come sinonimo di differenziazione; nello specifico, è possibile individuare differenti approcci circa la politica di attuazione dell’intervento: da una parte, abbiamo una strategia moderata, la quale propende per una modalità di introduzione più graduale della cultura della differenziazione sottesa alla valutazione (motivata da un contesto lento all’innovazione), dall’altra, una politica più aggressiva, che ritiene al contrario maturi i tempi per una possibilità di differenziazione ancor più marcata e maggiormente incentivante.

¹⁹ A titolo di completezza informativa su un aspetto essenziale circa la determinazione del punteggio totale di produttività assegnato al singolo dipendente, va sottolineato che lo si ottiene correlando il valore medio di cui sopra con due voci correttive quali le ore di assenza annue e la presenza o meno di sanzioni amministrative.

È interessante notare, tra l'altro, come per uno di questi dirigenti, **obiettivo ulteriore della valutazione (e non dichiarato rispetto alle finalità dell'Ente) sia quello di agire come meccanismo preventivo** e, auspicabilmente, sostitutivo rispetto al tradizionale utilizzo di provvedimenti disciplinari.

Lungo la stessa linea di pensiero e di "obiettivi non dichiarati", si inserisce la opinione comune a due dirigenti (sempre del medesimo gruppo), secondo cui, soprattutto nella gestione dei "casi critici", la valutazione si pone come **occasione proficua di confronto perché "vengano a galla" nodi irrisolti**, spesso sospesi da lungo tempo.

Tutt'altro scenario emerge dai colloqui intercorsi con gli altri tre dirigenti, pur dovendo sottolineare fin d'ora, come, nel caso dei soggetti suddetti, sia necessaria una maggiore cautela interpretativa rispetto ad alcune delle posizioni da loro espresse.

Anche in questo caso abbiamo ravvisato tratti significativi di un orientamento accostabile in merito al sistema di valutazione. In particolare, ciò che sembra accomunarli è la strategia che tutti e tre hanno adottato, pur con qualche sottile differenza, consistente in una sostanziale non differenziazione. Ma quali obiettivi di fondo si nascondono dietro una simile strategia?

Cominciamo col dire che, in due dei tre casi considerati, obiettivo (non dichiarato) chiaramente perseguito, attraverso la non differenziazione, è stato quello di **"preservare il clima aziendale"** e di **evitare "ripercussioni negative e/o conflitti" all'interno dell'area**. La valutazione è vista quindi come elemento potenzialmente destabilizzante rispetto agli equilibri pre-esistenti. In tal senso, sembrerebbe di poter dedurre, una politica mirante ad una sorta di *difesa dello status quo*.

La medesima strategia, dichiarata ed attuata dal terzo soggetto, non parrebbe invece (semplicemente) riconducibile a quella appena descritta quanto alla **precisa volontà di trasferire al gruppo di lavoro, piuttosto che al singolo**, la stessa valutazione ottenuta dal dirigente in sede di Nucleo di Valutazione, **per il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'area**.

L'intento, quindi, è quello di riversare sui propri collaboratori la produttività attribuita al dirigente, concependo in tal modo il "premio di produttività" come un riconoscimento da accordare esclusivamente all'area nel suo complesso, indipendentemente dai pur diversi, singoli contributi. Naturalmente tale approccio porta, da un punto di vista metodologico, ad applicare una assoluta non differenziazione all'interno dell'area, risolvendosi, nel caso specifico, in una sorta di generico "appiattimento verso l'alto"(nel caso specifico).

Per quanto poi riguarda le interviste fatte al Sindaco ed alla Giunta non emergono (come poteva essere attendibile) ulteriori obiettivi in aggiunta a quelli formalizzati e descritti in precedenza, al di fuori di una generica volontà di "incentivare" una maggiore attenzione a riguardo delle prestazioni lavorative dei dipendenti.

Ciò detto, non vuol dire necessariamente che non sussistano obiettivi "altri", non dichiarati.

Ricapitoliamo ora, brevemente, alcune tra le principali acquisizioni delle interviste, nell'ottica di definire come diversamente la valutazione è vista, a secondo del differente "identikit" degli attori in campo:

- 1° gruppo di dirigenti:
 - favorevoli al sistema di valutazione
 - **il principio meritocratico è doveroso**
 - l'applicazione dello strumento è in ritardo rispetto alle loro esigenze professionali

- per qualcuno una maggiore gradualità nell'introduzione della valutazione sarebbe stata auspicabile, per qualcun altro invece bisognerebbe osare di più
 - **la valutazione ha comunque senso solo se si differenzia**
 - **differenziando si può produrre una spinta verso il miglioramento**
 - valutare è inoltre in grado di portare alla luce casi problematici altrimenti difficilmente affrontati
 - potrebbe anche essere utilizzata come strumento efficacemente sostitutivo delle sanzioni disciplinari, consentendo di prevenire i problemi sul nascere;
- 2° gruppo di dirigenti:
 - la valutazione è **potenzialmente pericolosa per le conseguenze negative che può determinare sul clima aziendale, sui rapporti tra i collaboratori, sulla relazione tra il collaboratore ed il suo dirigente, nonché sulla percezione del sé in termini di auto – stima e di senso della propria adeguatezza**
 - la si applichi quindi **ma senza la leva della differenziazione**. Questo anche sulla base delle seguenti considerazioni:
 - 1) impiegati demotivati diventano impiegati meno produttivi
 - 2) sarebbe più corretto applicare la valutazione non al “caso singolo” ma all'area tutta, essendo più realistico inquadrare la prestazione del singolo all'interno di una logica di gioco di squadra, cosa che, tra l'altro, meglio si attaglia al modo concreto in cui si lavora negli uffici.

Bene. E' venuto il momento di contestualizzare le opinioni così riassunte in stretto legame con i dati consuntivati al termine del primo anno di implementazione della valutazione.

Confrontiamo quindi, per ognuno dei dirigenti intervistati ed avvalendoci delle risultanze del **FES**, cosa gli stessi hanno realizzato in riferimento alla valutazione dei collaboratori delle loro aree.

Vediamo, in altre parole, se il dato quantitativo corrobora o meno una certa percezione interpretativa del dato qualitativo, essendo a questo punto due le cose che ci preme mettere in luce:

- a) se ci sia stata coerenza tra le interviste e l'interpretazione del meccanismo valutativo nella fase applicativa;
- b) come e se, coerenza o meno, sia stata utilizzata la leva della differenziazione.

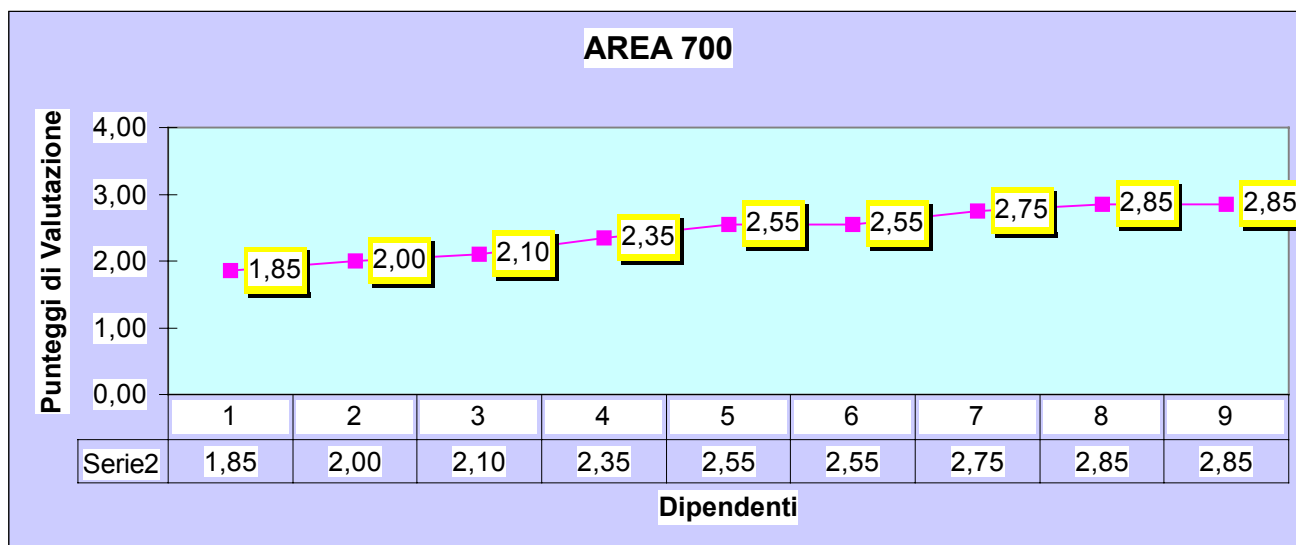
Per semplicità, chiameremo rispettivamente **Dirigente A, B, C e D**, quelli del cosiddetto 1° gruppo e **Dirigente E, F e G**, quelli del 2° gruppo²⁰.

Al fine di visualizzare graficamente i due diversi approcci direzionali rispetto alla valutazione, riportiamo nei grafici successivi, i risultati realizzati in due diverse aree (Area 700 e Area 200), i quali, opportunamente disposti in ordine crescente, permettono intuitivamente di verificare, attraverso la curva che ne deriva, il grado di differenziazione prodotto.

A questo punto: “la parola ai grafici”.

²⁰ Va fatto presente che, in una delle tre aree gestionali, riferibili al gruppo dei “non allineati”, la valutazione è stata compiuta da un funzionario incaricato *ad hoc*, in supplenza, limitatamente a tale incarico, del dirigente assente.

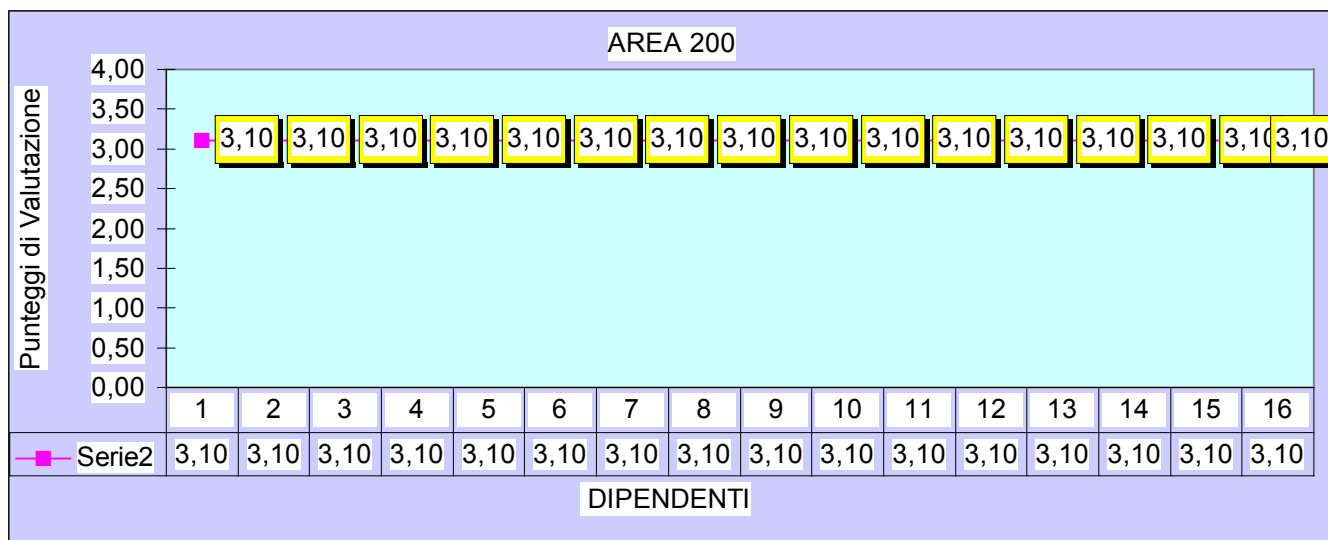
1° gruppo: Dirigente A. Area Gestionale PEG 700
 DISTRIBUZIONE PUNTEGGI DI VALUTAZIONE AREA 700



Fonte: elab. FES 2002

Media settore	2,43
Devianza settore	0,37
Media di Ente	2,73
Devianza di Ente	0,50

2° gruppo: Dirigente G – Area Gestionale PEG 300
 DISTRIBUZIONE PUNTEGGI DI VALUTAZIONE AREA 200



Fonte: elab. FES 2002

Media settore	3,10
Devianza settore	0,00
Media di Ente	2,73
Devianza di Ente	0,50

[PARTE SECONDA]

2.3 Analisi di compatibilità in un’ottica di valutazione di efficacia: strategie dirigenziali a confronto

L’obbiettivo che a questo punto ci siamo posti è di indagare se, e in che misura, le strategie dirigenziali rispetto alla valutazione, per come sono emerse nel precedente paragrafo, siano compatibili con quanto richiesto dalla Direzione Generale.

Si tratterà quindi di riprendere brevemente il “quadro” delle strategie prima sviscerato e riproporlo per un confronto con gli obiettivi del committente in un’ottica di valutazione di efficacia.

Avevamo precedentemente ravvisato come le strategie decisionali e comportamentali messe in atto potessero talvolta risultare riconducibili ad obiettivi che non sempre rispecchiano le finalità dichiarate dell’Ente. A questo proposito infatti, l’analisi dei dati quantitativi, come è risultato chiaro, configura significativamente una diversa distribuzione della differenziazione tra le diverse aree.

Queste acquisizioni, congiuntamente a quelle ricavate dalle interviste, ci hanno permesso di evincere i cosiddetti obiettivi “non dichiarati”, ossia quelli sottesi alla strategia valutativa individuata che ogni singolo dirigente ha inteso abbinare al processo implementato.

Il punto che qui ci interessa sottolineare è proprio che, tra questi obiettivi sottesi, se, da una parte se ne intravedono alcuni chiaramente riconducibili agli obiettivi dichiarati all’interno del PEG, dall’altra invece, se ne decifrano altri che all’opposto sembrerebbero non corrispondere alle finalità che contraddistinguono la politica di direzione del personale dell’Ente.

C’è quindi un **gap** in riferimento a questa seconda categoria di obiettivi che vale la pena discutere.

Si tratta naturalmente degli scopi inerenti le varie modulazioni applicative delle strategie volte a non differenziare.

Vediamo, per prima cosa, di approfondirne sinteticamente il senso, al fine di discuterli poi, in riferimento al problema della compatibilità con le esigenze espresse dalla Direzione Generale.

Abbiamo ritenuto utile, in questo caso, abbinare ad ognuno degli obiettivi considerati una o due frasi dei dirigenti che non hanno differenziato, prese dai verbali delle interviste effettuate.

A nostro avviso, gli obiettivi “impliciti” sono sostanzialmente due:

- 1) preservare il clima aziendale << ...nel mio caso non ho avuto conflittualità; personalmente non avendo ritenuto opportuno differenziare, mi sono avvalso di una politica valutativa omogenea, che ha destato sì qualche critica interna da parte dell’Amministrazione e da parte dei sindacati, ma che è stata in grado di attenuare gli attriti e di salvaguardare gli equilibri e il clima interno all’area.²¹ >>
- 2) tarare la valutazione sul gruppo di lavoro << ...considerare l’individuo che lavora non come entità a se stante ma come parte di un gruppo al quale sono assegnati specifici obiettivi; andrei verso una valutazione non del tutto basata su caratteristiche individuali, ma collegata ad un più alto livello di osservazione. Si deve valutare il gruppo e non il singolo individuo.²² >>

Analizziamo i succitati obiettivi in sequenza.

²¹ Vedi **Appendice LE INTERVISTE – Schema Dirigenti – Traccia di discussione: DIRIGENTE area 600**, pagg. del presente testo.

²² **Ibidem, DIRIGENTE area 200**, cit. pagg.

Per quanto riguarda la **finalità volta a preservare gli equilibri all'interno dell'area**, possiamo ormai affermare senza timore di venir contraddetti che essa confligge fortemente con gli orientamenti auspicati dall'Amministrazione (d'altronde, nell'intervista, il dirigente lo ammette a chiare lettere!). A tal proposito, già a giugno del 2003, quindi solo due mesi prima della fase finale di applicazione del sistema di valutazione, che avrebbe visto la quantificazione in busta paga dei livelli di *performance* lavorativa dei dipendenti per come derivava dallo strumento delle schede di valutazione, dal verbale di una riunione di coordinamento dirigenti si leggeva, per bocca del Direttore Generale: *“La strategia perseguita è volta ad un sempre maggior rafforzamento di questa strumentazione, con l'obiettivo di renderla permanente, puntando ad un progressivo incremento dei differenziali distributivi per rendere in prospettiva la retribuzione sempre più competitiva e coerente rispetto al rapporto tra obiettivi dati e risultati raggiunti....In merito poi agli orientamenti dell'Amministrazione rispetto alle modalità di attuazione dell'approccio valutativo da parte dei dirigenti, essi vanno chiaramente nella direzione della differenziazione.*

Fatta naturalmente salva l'autonomia decisionale di ogni dirigente nell'ambito della sua sfera di responsabilità, la direzione auspicata dall'Amministrazione...punta su questa visione strategica²³.”

L'accento, in buona sostanza, è sulla esigenza che i dirigenti entrino in consonanza con una filosofia organizzativa che fa della valutazione in chiave di differenziazione un suo caposaldo. Non vi è nessun accenno alla necessità di “preservare il clima aziendale”, se pur ciò rappresenta una dinamica gestionale che un dirigente deve saper sempre tenere in opportuna e salda considerazione. Successivamente, sempre sullo stesso punto: “Il Direttore Generale chiude questa fase della discussione rimarcando come un eccessivo egualitarismo porti a disincentivare la tendenza verso le prestazioni d'eccellenza e conclude con una raccomandazione rivolta ai dirigenti presenti affinché, nei limiti del possibile, riconsiderino le valutazioni espletate e magari organizzino, se opportuno, una specifica conferenza di settore sul tema²⁴.”

Le valutazioni non furono riconsiderate, non si organizzò affatto una nuova conferenza di settore, le posizioni di partenza rimasero, per così dire, invariate.

Per parte della dirigenza quindi, l'idea della valutazione, ed ancor più della differenziazione che essa consente, è rimasta strettamente correlata più al timore per le possibili “esondazioni” rispetto allo scenario consueto che per le prospettive di scuotimento positivo interno alle aree, in termini di sollecitazione al dialogo ed al chiarimento su problemi, aspettative ed obiettivi.

E' prevalsa una lettura di timorosa, sospettosa, rispettosa *difesa dello status quo*.

Ma forse c'è anche qualcosa di più e di diverso, non riducibile esclusivamente al timore del *novum* e ad esigenze di gestione del personale di tipo tradizionale.

Consideriamo a tal fine **la seconda finalità: tarare la valutazione sul gruppo di lavoro.**

Qui, se ci è consentito, la musica cambia.

Il contrasto con gli orientamenti della Direzione Generale non potrebbe anche in questo caso essere più netto, tuttavia, almeno apparentemente, stando alle prese di posizione formali, le argomentazioni addotte appaiono dotate di uno spessore logico più convincente delle precedenti. Chiariamo meglio il nodo del contendere.

Qui ci troviamo di fronte a **due diverse filosofie interpretative circa ruolo e senso della valutazione** nell'ente locale: da una parte, la valutazione intesa come definizione e “pesatura” del **contributo del singolo** rispetto agli obiettivi dell'area, dall'altra, la valutazione intesa invece come individuazione e riconoscimento del **contributo del gruppo di lavoro** in relazione alle finalità più generali da conseguire. Naturalmente nessuna delle due impostazioni generali misconosce realtà ed importanza da una parte, del fatto che il singolo è sempre e comunque inserito in un cerchio più ampio di collaboratori con cui direttamente o indirettamente è portato a “far squadra” e dall'altra, che, comunque la si voglia intendere, i contributi dati dai vari soggetti in qualsiasi contesto lavorativo

²³ **Verbale Riunione Coordinamento Dirigenti**, 24/06/2003, Venaria Reale (To), pagg. 1 – 3.

²⁴ *Ibidem.*

sono differenti perché la diversità è un dato ineludibile della natura umana. Il punto è piuttosto **dove** decidere di guardare con più attenzione, se al singolo o al gruppo.

Sul piano del confronto puramente teorico, sarebbe improbo stabilire a quale delle due concezioni consegnare il formale riconoscimento di essere “la migliore in generale”. Più realistico ci sembra cercare di capire quale delle due meglio si attagli alla realtà su cui si sono sperimentate.

E’ ormai acquisito come le logiche valutative si presentino tendenzialmente come quelle strumentazioni necessarie per stabilire una relazione equa e credibile tra il contributo individuale della singola risorsa umana al miglioramento qualitativo e quantitativo dell’*outcome* dell’ente e le ricompense in termini di percorsi di carriera, retribuzione, formazione, ecc., che l’ente deve a quel punto istituire. Soltanto in quest’ottica, un sistema permanente di valutazione dei dipendenti dà senso a quello che è la sua funzionalità primaria: essere uno strumento di supporto ai processi decisionali. Da questa prospettiva teorica, le leve innovative e gestionali di un siffatto sistema sono principalmente due:

1. valorizzare il riconoscimento effettivo della qualità dei contributi individuali come volano per creare anche una più piena condivisione della *mission* aziendale ed una migliore armonizzazione del *clima* aziendale;
2. rendere operativi sistemi di ricompensa dell’apporto individuale che siano reali, concreti, in quanto basati su processi di valutazione il più possibile comprensibili, trasparenti, condivisi.

Il cosiddetto “contributo individuale” di cui si discute però, definisce i suoi margini di operatività all’interno di un’area, di un servizio, di un ufficio se non in più di uno: individuo e gruppo di lavoro sono insomma realtà mai pienamente scindibili. Attuare la valutazione deve sempre tenerne conto. Sulla base di questa semplice constatazione, la teoria organizzativa ci permette di raggruppare tre grandi *categorie di modalità attuative alternative della valutazione della prestazione lavorativa*:

- a) *valutazioni basate sul “cosa”*: si tratta di valutazioni che tendono a verificare i risultati prodotti dai dipendenti o da gruppi di essi, prescindendo dai tratti caratteristici degli individui; la finalità qui è quella di riscontrare il livello quali – quantitativo di conseguimento dei risultati....;
- b) *valutazioni basate sul “come”*: si tratta di valutazioni che prediligono i tratti soggettivi individuali degli attori di una data organizzazione, prendendo in considerazione fattori quali l’apprezzamento delle qualità professionali, la verifica del comportamento organizzativo e delle qualità professionali, le capacità dimostrate in relazione a quelle ritenute critiche....;
- c) *valutazioni di tipo misto*: si tratta di valutazioni che tendono a considerare entrambi i precedenti elementi, valorizzando entrambe le dimensioni di analisi....²⁵”.

La Direzione Generale sembra voler optare più per il secondo tipo di interpretazione applicativa laddove invece da parte di un esponente della dirigenza di settore si propugna il primo tipo.

Tuttavia, nel caso di Venaria, anche con riferimento ad un costruendo processo di ridefinizione complessiva della struttura organizzativa del Comune, processo partito in tempi recentissimi e tuttora in corso, ci troviamo probabilmente, rispetto ad un teorico optimum, nella classica, difficile situazione del “*non più/non ancora*”. Come abbiamo più volte avuto modo di descrivere nel corso del presente lavoro, c’è un processo *in fieri* che, almeno in parte, ha iniziato ad acquisire i tratti

²⁵ Daniela Migliozi, *La Valutazione del Personale degli Enti Locali*, FRANCOANGELI, 2000, pagg. 154 –5.

richiesti per la definizione di un percorso di razionalizzazione gestionale volto all'efficienza e all'efficacia dell'azione amministrativa. Venaria è metaforicamente un cantiere in piena attività.

Il problema è capire se, in questo cantiere, individualizzare la valutazione mentre, nel contempo, si cerca anche di rafforzare la logica orizzontale dell'operatività per gruppi di lavoro, sia la scelta più oculata. O se non sia piuttosto il caso di sensibilizzare le strategie di architettura gestionale verso soluzioni mediane che, per certi versi, sarebbero forse più in linea con la attuale fisionomia "in cammino" dell'intera macchina comunale. D'altronde, per quanto critici si possa essere nei confronti di soluzioni eccessivamente orientate all'individualizzazione della valutazione, non va di contro sottostimato il fatto che un tipo di approccio valutativo centrato nettamente sul gruppo di lavoro, presupporrebbe che l'Amministrazione in esame fosse totalmente strutturata sul modello **Mbo**²⁶ sia come logica formalizzata dell'organizzazione delle singole aree, servizi, uffici, unità operative, ecc., che sul piano di una acquisizione pienamente stabilizzata della filosofia di base a tutti i livelli della struttura dell'Ente locale.

Nemmeno questo scenario ricalca credibilmente lo stato attuale di Venaria.

Non esistono soluzioni semplici a problemi complessi come questo. E' tuttavia in linea con le finalità del **report** sensibilizzare la committenza sulla particolare valenza critica di questo elemento di discontinuità della logica gestionale/organizzativa dell'Ente. In particolar modo per il fatto, già abbondantemente dimostrato nel corso del paragrafo precedente, che l'efficacia dell'impianto complessivo di un processo di trasformazione organizzativa trova la sua pietra angolare nell'esplicita, visibile coerenza interna tra i suoi meccanismi operativi.

Tale coerenza interna va ricercata nelle strategie attuative delle logiche gestionali. Tali strategie non possono appiattire la diversità delle funzioni operative eseguite da operatori diversi preposti al presidio di obiettivi diversi. Non si può e non si deve definire, gestire e valutare professionalità differenti che svolgono ruoli non assimilabili con assunzione di livelli di responsabilità sensibilmente dissimili.

D'altro canto però, pur nel coacervo di differenze che ogni ente locale porta con sé, qualsiasi disegno di trasformazione che voglia reggersi anche su un sistema valutativo non può non presentare quella "coerenza di fondo" che soltanto strategie dirigenziali condivise possono garantire. Da questo punto di vista, piaccia o meno, non c'è vera efficacia senza piena coerenza.

Probabilmente, giungere ad un livello più convincente di condivisione delle interpretazioni attuative del sistema di valutazione risulta un obiettivo non ancora acquisito. Tutt'altro anzi, a guardare le risultanze del FES in merito.

Della non condivisione di parte della dirigenza circa la valenza strategica della differenziazione, nell'elaborazione congiunta con i propri collaboratori delle schede di valutazione, abbiamo già parlato.

Quello che vogliamo mettere in luce ora sono piuttosto le **conseguenze che tale incompatibilità** di vedute, tra alcuni dirigenti, da una parte, ed il Direttore Generale, dall'altra, **ha prodotto a livello di strutturazione del FES.** Questo ci consentirà di capire ancor meglio quanto il problema della mancanza di coerenza unitaria a livello dirigenziale sia realmente un punto cruciale.

Chiariamo però prima alcuni punti preliminari.

Nell'ottica della Direzione Generale, per come è emerso tra l'altro da una apposita intervista sul punto in questione, il sistema permanente di valutazione dei dipendenti doveva avere primariamente una valenza organizzativa. Il suo scopo era contribuire ad organizzare le risorse umane costituite dai collaboratori al fine principale di stimolarne la recettività agli input migliorativi. L'obbiettivo era avvalersi della valutazione per selezionare i migliori: ossia coloro che, grazie agli stimoli del processo valutativo, sarebbero usciti, in un modo o nell'altro, rafforzati in positivo, ossia più propositivi, dialogici, auto – critici, capaci di meglio correlare alti livelli di operatività con una

²⁶ **Management by Objectives**, meglio nota come "Direzione per Obiettivi".

attitudine all'analisi critica dell'esistente sempre vivace ma più orientata alla *pars construens* indirizzata agli obiettivi, nell'interazione quotidiana con colleghi e dirigenti.

La finalità della selezione dei migliori la si deduce, oltre che dall'intervista, anche dall'aver letto tra le righe alcuni passi della *Bozza strategica* come, ad esempio: "Le promozioni interne, che riteniamo importanti per valorizzare percorsi di crescita professionale autoguidata, saranno limitate e selettive. Saranno collegate a prove e la valutazione degli ultimi 2 anni dovrà essere superiore alla media dei servizi presso cui si sarà prestata l'attività²⁷." Certo, qui si parla di promozioni interne e non di sistema permanente di valutazione ma, quando, più avanti nel testo, si affronta la connessa tematica della valutazione delle prestazioni, si legge: "Lo strumento per la valutazione e la retribuzione delle prestazioni avrà due principali scopi:

1. Comunicare, contrattare, rilevare, premiare e correggere gli obiettivi e le prestazioni positive ad essi collegate
2. Contribuire alla costruzione di un sistema di valutazione per le carriere dei dipendenti²⁸.

Questa impostazione è stata più volte riconfermata da altri documenti ufficiali. Citiamo, a tal proposito, da un verbale di una riunione di coordinamento dirigenti: "Il Direttore Generale propone una disamina sul tema delle progressioni orizzontali e verticali, sviluppando un discorso che abbraccia contestualmente anche il collegato tema del Sistema di valutazione.....propone, a proposito del meccanismo per le selezioni, un'ipotesi da porre in discussione: quanto meno per le progressioni orizzontali, l'idea è di definire un metodo di calcolo che baserebbe 50% del punteggio sulla valutazione del dirigente per come emerge dalla scheda di valutazione e dal colloquio col collaboratore e 50% sulla base dell'anzianità. Da una parte quindi, **garantire un peso reale alla valutazione**, dall'altra però, temperare tale logica con un meccanismo di attribuzione nel tempo di punteggi legati principalmente all'anzianità di servizio e quindi autonomi rispetto al meccanismo valutativo.²⁹"

Un po' come dire, avanzeranno, bene o male, tutti, precedenza però, in forza della valutazione, ai meritevoli.

Più avanti, l'intento si fa ancor più chiaro: "...precisa un paio di aspetti ritenuti cruciali rispetto a ciò che si attende l'Amministrazione dai dirigenti in merito al percorso intrapreso col sistema di valutazione, nonché sul **valore strategico di detto sistema.**

L'obiettivo sostanziale perseguito dall'Amministrazione, chiarisce il Direttore Generale, è di far emergere quei collaboratori che, secondo il giudizio dei loro dirigenti, per la loro storia professionale e per le loro potenzialità, hanno garantito e attualmente continuano a farlo, prestazioni lavorative di alta qualità. ...In quest'ottica, riconoscere la giusta collocazione professionale di soggetti sotto – qualificati è certo uno snodo importante ma non può e non deve esaurire una mission la cui finalità è più ampia, ossia quella di **prefigurare nuovi elementi di posizionamento professionale che si proiettino anche sul futuro dell'ente.**³⁰"

Dati questi presupposti, era naturale aspettarsi da parte della Direzione Generale una politica della valutazione che puntasse con decisione verso la differenziazione. La differenziazione doveva operare come il magnete che attira a sé il ferro circostante. Doveva indirizzare i riflettori sulle persone su cui puntare.

Inevitabile quindi la coloritura "**individualistica**" con cui distinguere lo strumento valutativo.

La valutazione delle modifiche introdotte in un qualsiasi sistema organizzativo non può però prescindere da una analisi del contesto in cui il cambiamento si progetta.

²⁷ Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001, pag. 3.

²⁸ *Ibidem*, cit. pag. 4.

²⁹ *Verbale Riunione Coordinamento Dirigenti*, 24/06/2003, Venaria Reale (TO), pagg. 1 –2.

³⁰ *Ibidem*, cit. pag. 3.

Il Comune di Venaria, non diversamente da tanti altri enti locali, si caratterizza per una varietà di aree, le quali, non soltanto sono preposte ad attività diverse con finalità differenti ma, prevedibilmente, presentano significativi livelli di eterogeneità nelle categorie professionali che in esse vi sono rappresentate. Tale eterogeneità si presenta trasversalmente rispetto alle aree ed all'interno di ogni singola area. Tuttavia, complessivamente, non risulta talmente marcata da non consentire di poter individuare con relativa nettezza aree distinguibili per una maggior compattezza in termini di tipologie/categorie numericamente dominanti ed aree che presentano invece una maggiore dispersione. Questa situazione comporta una riflessione attenta circa le modalità attuative del sistema di valutazione: è chiaro infatti che i livelli medi di produttività di un'area si connettono ad una molteplicità variabile e complessa di fattori ma è più che probabile che quantità e qualità dei collaboratori siano comunque elementi di un certo peso. Quantità e qualità dei collaboratori, sia rispetto alla propria area di appartenenza che, più in generale, rispetto alla media dell'ente. Significativamente, a nostro avviso, delle tre aree dirette dai dirigenti che potremmo chiamare "non allineati", due si caratterizzano, almeno sul piano formale, proprio per la presenza predominante, anche se non esclusiva, di collaboratori altamente specializzati. Specializzati e produttivi.

A proposito quindi del cosiddetto "nodo della differenziazione", si rileva sì, in alcuni casi, il permanere di interpretazioni del ruolo dirigenziale tuttora legate a logiche gestionali di tradizionale ascendenza burocratica, tuttavia ci sono anche concrete considerazioni di sostanza. Al di là delle diverse idee possibili sulla centralità dell'individuo o del gruppo di lavoro in rapporto alle dinamiche valutative, ci sono infatti settori dove, se così si può dire, la differenziazione, o comunque una sua particolare accentuazione, è "meno di casa" rispetto ad altri settori dove invece distinguere nettamente è di certo opportuno.

In un'ottica meta – valutativa, si tratta, secondo noi, di puntare il fuoco delle future analisi organizzative sull'individuazione di quegli elementi di contesto e di quei fattori specifici che connotano tipicamente i settori dove la differenziazione, pur rimanendo, a nostro avviso, essenziale, purtuttavia viene percepita, non del tutto senza ragioni, come meno necessaria.

Che tale diatriba sulla differenziazione non si fosse configurata semplicemente, nei rapporti tra alcuni dirigenti e la committenza del presente lavoro, come *querelle* accademica, era facile prevederlo.

La problematica della differenziazione è diventata il terreno di scontro tra i succitati attori in campo proprio nello **scenario competitivo** che più faceva da sfondo, fisico, concreto, al confrontarsi delle forze sul terreno, ossia il **FES. La strutturazione del FES**, mano a mano che il processo valutativo si andava dipanando e che, quindi, si definivano le varie strategie dirigenziali in riferimento alla somministrazione delle schede di valutazione, è diventata una **sorta di carta topografica dei conflitti e degli aggiustamenti che la novità introdotta aveva reso possibili**. Più in particolare, si è assistito in alcuni casi, come nella classica metafora del gioco degli scacchi, alla contrapposizione tra strategie opposte, con tutto il relativo portato di tatticismi e contro – mosse.

Il tutto efficacemente condensato nell'apparenza anonima della disposizione finale dei dati quantitativi nel **FES**.

Cosa è successo, in breve?

Andiamo con ordine e partiamo dal tipo di **metodo valutativo** scelto dalla Direzione Generale.

Si tratta del classico **metodo per fattori e gradi**, definito, in genere, **metodo delle scale di giudizio**.

In buona sostanza, la valutazione della *performance* lavorativa si traduce in un giudizio sulla vicinanza o lontananza del singolo collaboratore rispetto ai cosiddetti **fattori di valutazione** della scheda somministrata, i quali altro non sono se non quelle caratteristiche che si ritiene necessario il collaboratore possedga, e in buona copia, rispetto a categoria e profilo professionale ricoperti.

Analizziamo per prima cosa la struttura – tipo delle schede di valutazione impiegate.

**SCHEMA DI VALUTAZIONE
ANNO 2002**

Cognome e nome			
Profilo Professionale			
Categoria			
Area e Servizio			
Valutazione della prestazione	Autovalutazione	Valutazione	Note
▶ tempestività			
▶ accuratezza			
▶ capacità propositiva e risolutiva			
▶ comunicazione			
▶ collaborazione			
▶ adattamento			
▶ direzionalità			
▶ formazione			
▶ professionalità acquisita			
Media Ponderata			
Firma dell'interessato e data			
Firma del valutatore e data			
Note del valutatore			
Note eventuali dell'interessato			
Valutazione finale e data			
Firma del dirigente e data			

Fonte: Scheda di valutazione della prestazione individuale ANNO 2002 Città di Venaria Reale Provincia di Torino

Le schede, come si può notare, presentano nove **fattori di valutazione**³¹, ciascuno dei quali viene articolato su di un sistema logico di gradi di giudizio che esprimono il grado di intensità/presenza del singolo fattore. Tale grado di intensità/presenza viene misurato, per ogni singolo fattore valutativo, sulla base di un *range* numerico compreso tra 0 e 4.

³¹ Le varie schede di valutazione utilizzate, differenziate per categoria professionale, nonché lo schema generale di scheda valutativa di riferimento con la spiegazione analitica delle varie voci costituenti i **fattori di valutazione** inseriti, sono consultabili nell'**Appendice** alla voce **Le Schede** del presente testo, alle pagg.

Tali **valori numerici** sono correlati alle seguenti definizioni qualitative di *performance* lavorativa:

- lo **0**, definisce una attività caratterizzata da una prestazione molto al di sotto della media dei propri colleghi
- l'**1**, definisce una attività caratterizzata da una prestazione al di sotto della media
- il **2**, una prestazione in media
- il **3**, una prestazione al di sopra della media
- il **4**, una prestazione molto al di sopra della media.

Nell'applicazione pratica dello strumento delle schede, non è stato, con tutta probabilità, mai utilizzato il primo dei valori numerici summenzionati.

Compilare la scheda consente quindi di poter disporre di una specie di *istantanea* circa il rapporto tra la qualità complessiva della prestazione lavorativa del dipendente e ciò che da essa si aspetta l'Ente, ossia i criteri di riferimento costituiti dai cosiddetti **fattori di valutazione**.

Da ogni scheda si evince, in forma numerica, un valore medio che deriva dalla relazione tra i punteggi parziali ottenuti dal dipendente nei singoli fattori di valutazione.

Questo "numero" rappresenta la quantificazione finale, ponderata, complessiva, dell'intero apporto lavorativo del collaboratore.

Naturalmente, come abbiamo appena mostrato, dato il tipo di scala numerica scelta, si tratta inevitabilmente di un numero compreso teoricamente tra 1 e 4, quasi sempre un valore intermedio (2,7, 3,5, 2,1, ecc.).

Come avevamo precedentemente illustrato nel paragrafo **2.2**, tutte le risultanze delle schede di valutazione per tutti i dipendenti dell'Ente confluiscono, ordinate per settori di appartenenza, nella stesura del **FES**.

Bene.

Tenendo in considerazione, sempre su un piano strettamente teorico, il numero e la varietà dei fattori valutativi previsti, il numero dei dipendenti, i loro diversi inquadramenti professionali e categoriali, i differenti gradi di responsabilità operativa nonché la grande diversità nelle funzioni e nelle finalità cui le 8 aree di cui si compone il Comune di Venaria sono preposte, ci si aspetterebbe *naturaliter* un certo grado di differenziazione nei "numeri" delle schede.

Differenziazione non soltanto in riferimento al "giudizio numerico" nei singoli fattori valutativi, ma soprattutto in riferimento ai valori medi.

Questo anche a prescindere da quelle che erano state le chiare indicazioni da parte della Direzione Generale sulla strategia preferita dall'Amministrazione in relazione al peso che avrebbe dovuto assumere la spinta verso il differenziare nella logica valutativa dei singoli dirigenti di settore.

Come abbiamo già avuto modo di mostrare, c'è chi ha differenziato, ma c'è anche chi non lo ha fatto, e le sottostanti schede mutate dal FES, relative alle aree gestionali che per praticità e per consonanza alla strutturazione del PEG denomineremo Aree 400 e 500, ce lo illustrano.

DIPENDENTE	AREA	PROFILO PROFESSIONALE	TEMPESTIVITÀ	ACCURATEZZA	CAPACITÀ PROP.	COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ADATTAMENTO	DIREZIONALITÀ	FORMAZIONE	PROFESSIONALITÀ	CAT.	MESI LAV.	ORE ASS.	% RAPP. A TEMPO PIENO	MEDIA PONDERATA PUNTI VALUTAZIONE
BIANCHI	400	Funzionario	3	3	3	2	3	3	2	4		D3	8	9	100	2,90
		Istruttore	2	2	2	2	2	2	2	4		D1	8	26	100	2,20
		Istruttore	3	3	3	2	3	3	2	4		D1	12	88	100	2,90
		Istruttore	2	3	3	2	3	2	2	4		D1	3	1	100	2,60
		Istruttore	3	3	3	2	3	3	3	4		D1	12	39	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	2	3	2	2	4		D1	12	32	100	2,75
		Istruttore	3	3	2	2	3	3		4	3	C	12	47	100	2,85
		Istruttore	2	3	3	2	3	2		4	2	C	12	25	100	2,60
		Istruttore	2	3	2	3	3	3		4	2	C	12	45	100	2,65
		Istruttore	3	2	2	2	3	3		4	3	C	12	35	100	2,70
		Istruttore	2	3	3	2	3	3		4	2	C	12	33	100	2,70
		Istruttore	3	3	3	3	3	3		4	3	C	12	82	100	3,10
		Istruttore	3	3	2	2	3	2		4	3	C	12	156	100	2,75
		Collaboratore	3	2	2	2	3	2		4	2	B3	12	144	100	2,60
		Collaboratore	2	2	2	2	2	2		4	2	B3	12	524	70	2,20
		Collaboratore	3	3	2	2	3	2		4	3	B3	12	41	50	2,90
		Collaboratore	3	2	2	2	3	2		4	2	B3	12	205	100	2,60
		Collaboratore	3	3	3	3	3	2		4	3	B3	12	139	100	3,05

Fonte: elab. FES 02

Media Area	2,73
Devianza	0,25

DIPENDENTE	AREA	PROFILO PROFESSIONALE	TEMPESTIVITÀ	ACCURATEZZA	CAPACITÀ PROP.	COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ADATTAMENTO	DIREZIONALITÀ	FORMAZIONE	PROFESSIONALITÀ	CAT.	MESI LAV.	ORE ASS.	% RAPP. A TEMPO PIENO	MEDIA PONDERATA PUNTI VALUTAZIONE
ROSSI	500	Funzionario	3	3	3	2	3	3	3	4		D3	12	36	100	3,00
		Istruttore	3	4	3	2	3	3	2	4		D1	12	148	100	3,00
		Istruttore	3	2	3	3	3	3	3	4		D1	12	17	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	2	3	3	3	4		D1	12	140	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	2	3	3	3	4		D1	12	100	100	3,00
		Istruttore	4	3	3	2	4	2	2	4		D1	12	121	100	3,00
		Istruttore	4	2	3	3	3	2	3	4		D1	12	100	100	3,00
		Istruttore	4	3	3	2	3	2	3	4		D1	12	76	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	3	3	3	2	4		D1	12	65	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	2	3	3	3	4		D1	12	50	100	3,00
		Istruttore	4	3	3	2	3	2	3	4		D1	12	52	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	2	3	3	3	4		D1	12	74	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	3	3		4	2	C	6	0	100	3,00
		Agente	3	4	2	2	4	2		4	3	C	12	21	100	3,00
		Agente	3	3	3	2	3	3		4	3	C	6	137	100	3,00
		Agente	4	2	4	2	3	2		4	2	C	12	18	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	3	3		4	2	C	3	0	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	3	3		4	2	C	7	37	100	3,00
		Istruttore	2	3	3	3	3	4		4	3	C	12	112	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	3	4	2		4	2	C	12	264	100	3,00
		Istruttore	3	4	2	2	3	3		4	3	C	12	110	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	2	4	3		4	2	C	12	151	100	3,00
		Agente	4	3	3	3	3	4		0	3	C	2	0	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	4	2		4	2	C	3	3	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	3	3		4	2	C	7	0	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	3	3		4	2	C	7	12	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	3	2	3		4	3	C	12	76	100	3,00
		Agente	3	4	2	4	4	4		0	3	C	12	182	100	3,00
		Agente	4	3	3	2	3	2		4	2	C	12	11	100	3,00
		Agente	2	3	3	3	4	4		4	2	C	3	0	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	3	3		4	2	C	7	18	100	3,00
		Agente	3	3	3	2	3	3		4	3	C	12	175	100	3,00
		Agente	3	3	3	2	4	3		4	2	C	3	5	100	3,00
		Agente	3	3	3	3	4	2		4	2	C	3	12	100	3,00
		Istruttore	3	3	3	3	2	3		4	3	C	12	501	100	3,00
		Esecutore	4	3	2	3	2	2		4	2	B1	12	842	100	3,00

Fonte: elab. FES 02

Media Area	3,00
Devianza	0,00

Bisogna però, adesso, centrare il tiro della nostra attenzione su cosa comporta, in riferimento alle esigenze espresse dalla Direzione Generale, esautorare la differenziazione nella valutazione. Siamo ad un punto sostanziale della nostra **analisi di compatibilità in ottica di valutazione d'efficacia**.

Due aspetti, a nostro avviso, vanno considerati critici: da una parte, **il rischio di creare *de facto* “zone franche” rispetto alla valutazione**, fornendo descrizioni non realistiche dei contesti lavorativi cui si applica, dall'altra, **le possibili esternalità negative** che un siffatto metodo ripercuote **sulla strutturazione dei percorsi di carriera all'interno dell'Ente**. Consideriamo i due aspetti in sequenza.

Per quanto riguarda il *primo aspetto*, per andare al nocciolo della questione, giusto è “contestualizzare” la valutazione a secondo dei diversi settori cui inerisce e, di conseguenza, questo può occasionalmente portare, in alcuni casi, a temperare molto il ricorso alla differenziazione. Tuttavia, come risulta chiaro dagli esempi sottostanti, dedotti dal FES, una cosa è temperare, altra è omologare. Omologare tutti i collaboratori, su tutti i fattori di valutazione, producendo alla fine lo stesso valore medio per tutti, da una parte non contribuisce a sviscerare le componenti di performance delle risorse umane, dall'altra sterilizza senso e contributo dello strumento valutativo. **Non potrebbe esserci contrasto più netto rispetto alle finalità della committenza**.

Per quanto invece riguarda il *secondo aspetto*, occorre una premessa chiarificatrice. Come precedentemente riferito, uno degli obiettivi che la Direzione Generale intendeva perseguire con l'implementazione del sistema permanente di valutazione dei dipendenti, consisteva nell'utilizzare le risultanze prodotte dallo strumento come uno degli elementi che andavano a strutturare il percorso di carriera del valutato³². L'idea, in sostanza, è di far sì che il contenuto concreto di un percorso di carriera nonché la sua maggiore o minore rapidità nell'avanzamento non debbano poter essere ancorati esclusivamente al mero dato dell'anzianità di servizio, che nulla ci dice sullo storico della produttività realizzata nel corso della carriera stessa. La carriera deve poter giovare anche di più rapidi avanzamenti, se si prova una capacità durevole nel tempo, ed attestata dagli strumenti valutativi, di elevata produttività da un punto di vista qualitativo e quantitativo ed in coerenza con i *desiderata* dell'Amministrazione.

Tutto questo conferisce ulteriore senso all'esigenza di valorizzare, tramite la valutazione, la leva della differenziazione. Data anche la ben nota cronica scarsità delle risorse a disposizione degli enti locali, una logica di “direzione per obiettivi” dovrebbe a maggior ragione puntare verso una più proficua allocazione delle medesime, quantomeno in via prioritaria, a vantaggio dei meritevoli. Questo, lapalissianamente, ha senso quando, come si suol dire, “non si fa di tuttata l'erba un fascio”. Se invece, come abbiamo visto prima, da parte di alcuni dirigenti, anche a causa di ragioni in parte fondate³³, si utilizza la strumentazione valutativa per ricavarne una immagine della propria area compatta, omogenea, impermeabile a singole, specifiche sfumature “qualificanti”, si lascia pregiudicata la possibilità di una organizzazione dei percorsi di carriera orientata in senso sostanziale verso la meritocrazia.

Dati i vincoli di contesto, infatti, è piuttosto irrealistico che, anche e soprattutto grazie alle risultanze positive omogeneamente distribuite a pioggia in tutti i settori, si possa fare in modo che tutti i percorsi di carriera, indistintamente, beneficino di uno slittamento verso l'alto.

³² Si veda, a tal proposito, le citazioni testuali, rispettivamente dalla *Bozza strategica* e dal *Verbale Riunione Coordinamento Dirigenti*, 24/06/2003, nelle precedenti pagg. 26 –7 del presente paragrafo.

³³ “Ogni dirigente, sulla base dell'accordo sindacale definito, ha adottato una propria strategia di valutazione. E' giusto che sia così! In alcuni casi infatti ha senso segnalare le differenze esistenti, in altri casi, **dove le differenze non esistono o sono minime, farlo sarebbe controproducente, creerebbe tensione senza profitto**.” Luigi Brossa, **Lettera del Direttore Generale ai dipendenti**, Venaria Reale, (TO), 27/08/2003.

Dati tali presupposti, durante il processo di strutturazione del FES, il dispiegarsi di strategie contrapposte ha naturalmente investito anche il suddetto nodo della prefigurazione dei percorsi di carriera, in particolar modo in riferimento, come ora vedremo, alla criticità riscontrata in ordine alle modalità di definizione dei confronti tra le valutazioni di aree diverse.

Vediamo meglio di che si tratta.

A iter concluso, implementato il sistema, ed esaurita la procedura relativa alle schede di valutazione, i numeri del FES, attribuiti dai dirigenti delle diverse aree in autonomia, facevano talvolta emergere alcune **contraddizioni evidenti rispetto alla prospettiva di un loro possibile utilizzo finalizzato alla definizione di futuri percorsi di carriera.**

La contraddizione a cui ci riferiamo emerge nelle difficoltà che sorgono allorché si intenda comparare le valutazioni tra di loro a livello di Ente. Infatti, la comparazione tra la valutazione di un collaboratore ottenuta in un'area rispetto a quella ottenuta da un suo collega in un'altra area può diventare problematica.

Perché?

E' presto detto: se, a fronte di dirigenti che hanno applicato la leva della differenziazione nelle aree di loro competenza, variando anche di molto le valutazioni somministrate, agiscono, di contro, altri dirigenti che tale leva non hanno utilizzato e che, tra l'altro, hanno standardizzato verso l'alto (omogeneizzandolo totalmente) lo spettro delle valutazioni dei loro collaboratori, il sistema valutativo non è più in grado di far emergere le differenze tra gli individui.

Considerando che, come precedentemente esposto, il *range* numerico previsto nelle schede è compreso tra 0 e 4, se in un'area il dirigente preposto ottiene per i suoi collaboratori una valutazione media di area di 3.5, che corrisponde poi alla distribuzione dello stesso giudizio numerico per tutti i suoi dipendenti, su tutti i **fattori di valutazione**, ciò è suscettibile di arrecare un diretto svantaggio nei confronti dei collaboratori di quelle aree dove invece il dirigente preposto ha differenziato, realizzando magari un valore medio di area di 2.7.

In che modo?

Strutturare un percorso di carriera vuol dire, tra le altre cose, mettere a disposizione dei più meritevoli significative percentuali di risorse in termini di avanzamenti tramite il sistema delle *progressioni orizzontali e verticali*. Tali avanzamenti dovrebbero quindi essere appannaggio, quantomeno in via prioritaria, dei soggetti con le valutazioni più elevate. Diventa a questo punto evidente che, in dati assoluti, i collaboratori appartenenti alle aree amministrative dai dirigenti "non allineati" si potrebbero ritrovare in una netta situazione di vantaggio rispetto ai colleghi. Precederanno infatti sempre i colleghi di altre aree, magari altrettanto meritevoli, ma soggetti ad un'altra logica valutativa improntata ad un utilizzo più restrittivo della scala valutativa a disposizione.

La **contraddizione**, a questo punto, è la seguente:

ottenere un punteggio di 3.2 per Mario Rossi in un'area in cui la media è 3.5, sarebbe certo più proficuo che ottenere un punteggio di 2.5 per Claudia Bianchi in un'area in cui la media è 2.4; questo almeno in termini di distribuzione del FES. *In valori assoluti, infatti, per quanto brava nella sua area, Claudia otterrà sempre e comunque di meno rispetto a Mario perché, in ogni caso, lei avrà "solo" 2.5, mentre lui "ben" 3.2.*

Da un punto di vista valutativo, invece, può avvenire esattamente il contrario, almeno nella logica di presidio della differenziazione che è quella coerente con le indicazioni della Direzione Generale.

Riassumiamo le **anomalie riscontrate** a seguito di queste dinamiche:

1. i dati assoluti non consentono di stabilire un ordine sistematico di preferenza in un'ottica di accesso agli sviluppi di carriera;
2. così strutturato, il sistema di distribuzione delle risorse del **FES** convoglierebbe permanentemente la destinazione del fondo in via privilegiata in capo ai collaboratori di alcune aree;
3. trattandosi pur sempre della gestione di un budget, i dirigenti, da sempre abili a contrattare, amministrare e gestire risorse, convogliandole verso le proprie aree, avrebbero naturalmente tutto l'interesse a far ricadere la maggior parte degli incentivi del **FES** sui propri collaboratori e non sugli altri. Di qui, anche gli "allineati", in mancanza di adeguati meccanismi correttivi, potrebbero pensare di modificare le proprie strategie in direzione di una generalizzata omologazione verso l'alto; perversione gestionale che, per l'appiattimento che ne conseguirebbe, tenderebbe ad annullare di fatto ogni presupposto della valutazione;
4. si realizzerebbe comunque una situazione contraddittoria in cui risulterebbero avallati differenziali di valutazione dettati soltanto dall'utilizzo di scale di valori tra loro diverse.

Ciò che abbiamo fin qui descritto rappresenta la configurazione del **FES** messa in campo dalla dirigenza "non allineata".

Proprio al fine di controbilanciare l'evidente effetto di sterilizzazione della differenziazione che tale strategia comportava, la Direzione Generale ha, per così dire, operato una **contro-mossa** che gli ha consentito di ribaltare le carte in tavola, riconducendo nuovamente il processo applicativo del sistema di valutazione all'interno del recinto della differenziazione.

La Direzione ha infatti incaricato il consulente per l'implementazione del sistema, di applicare alla struttura del **FES** un schema di **budget di area** che consentisse, a valori assoluti invariati, di introdurre *de facto* il fattore differenziazione.

Vediamo in che modo.

Riprendiamo la metafora del **FES** come scacchiera dove i giocatori misurano le proprie forze in campo.

Per la Direzione Generale, così come si erano andate configurando le cose, il problema era il seguente: trovare un *escamotage* che gli consentisse di realizzare, in tutte le aree, la logica della differenziazione senza però, nel far questo, intaccare la sfera di autonomia dei dirigenti. Ogni dirigente, infatti, pur dovendo coordinare le proprie iniziative con le indicazioni strategiche della Direzione Generale, dispone naturalmente, di piena autonomia operativa nella scelte relative al come organizzare le proprie risorse interne.

Questo rende sul piano formale inattaccabile la libertà del singolo dirigente di adottare, ad esempio, nel caso in esame, la strategia di valutazione che ritenga opportuna.

Tutto ciò però determina la succitata difficoltà insita nell'esigenza di dover comunque comparare le valutazioni tra di loro. Comparare l'incomparabile.

Il **budget di area** è stato lo strumento scelto per uscire da tale *impasse*.

Si è trattato, in buona sostanza, di un indicatore che, come mostra lo schema sottostante, **consente di riportare la valutazione di ciascuno alla media della propria area**.

Nome	Valutazione ottenuta	Valutazione espressa come percentuale rispetto alla media dell'area	Valore percentuale massimo di Ente	Valore percentuale minimo di Ente
X	n	N %	129	51

Tale *contro-mossa* si è rivelata sostanzialmente efficace rispetto alle seguenti finalità poiché:

- A. contestualizzando le valutazioni all'interno delle aree, ha consentito anche ciò che prima non era praticabile, ossia di comparare tra loro i differenti settori;
- B. ha portato con sé due importanti conseguenze:
 1. eliminazione del rischio di "zone franche" rispetto al sistema valutativo interpretato sotto il segno del presidio della differenziazione
 2. attenuazione delle possibili ricadute negative in ordine alla obiettività del contributo dato dal sistema di valutazione rispetto alla finalità della strutturazione dei percorsi di carriera;
- C. mantenimento, *quantomeno sul piano formale*, dell'invalicabilità delle sfere di autonomia e competenza dei dirigenti;

anche se, un limite non indifferente rappresentato dalla medesima soluzione, è costituito dal rischio di *penalizzare i dipendenti delle aree con i più alti punteggi in termini di produttività e che quindi, funzionano meglio.*

In chiusura di paragrafo, riteniamo utile, anche in questo caso, dare l'idea concreta di come tale conflitto attoriale si sia nel tempo dispiegato fino ad assumere la configurazione attuale.

A tale scopo, riproponiamo in sequenza, al fine di agevolare anche un confronto visivo, lo schema riassuntivo della struttura del **FES** prima dell'introduzione del **budget di area** con quella che è la sua fisionomia attuale, ossia dopo l'introduzione dei succitati budget.

STRUTTURA DEL FES PRIMA DELL'INTRODUZIONE DEL BUDGET DI AREA

Dipendente	ACCURATEZZA TEMPESTIVITA'	CAPACITA' PROPOSITIVA	COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ADATTAMENTO	DIREZIONALITA'	PROFESSIONALITA'	Cat.	Mesi lavorativi	Ore assenza	% Rapporto Tempo pieno	Punteggio per Categoria	Ore presenza (franchigia compresa)	Media ponderata punti valutazione	Sanzioni	TOTALE PUNTI	BUDGET DI AREA	TOTALE PRODUTTIVITA'	Acconto	TOTALE DA LIQUIDARE
																61.261.200	6.546,38	564,18	0	564,18
Sig. ra ROSSI	3	2	2	3	3	2	2	4	3	D3	7	25	100%	220	1.092	2,55	0	564,18	0	564,18
Sig. BIANCHI	3	3	3	2	3	2	3	4	3	D3	9	37	100%	220	1.872	2,85	0	1.080,94	600	480,94

Fonte: elab. FES 2002

STRUTTURA DEL FES DOPO L'INTRODUZIONE DEL BUDGET DI AREA

AREA GESTIONALE

Dipendente	ACCURATEZZA TEMPESTIVITA'	CAPACITA' PROPOSITIVA	COLLABORAZIONE	COMUNICAZIONE	ADATTAMENTO	DIREZIONALITA'	PROFESSIONALITA'	Cat.	Mesi lavorativi	Ore assenza	% Rapporto Tempo pieno	Punteggio per Categoria	Ore presenza (franchigia compresa)	Media ponderata punti valutazione	Valori rispetto alla media di area in %	Sanzioni	TOTALE PUNTI	BUDGET DI AREA	TOTALE PRODUTTIVITA'	Accanto	TOTALE DA LIQUIDARE		
																					564,18		
Sig. ra ROSSI	3	2	2	3	3	2	4	3	D3	7	25	100%	220	1.092	2,55	103%	0	61.261.200	6.546,38	564,18	0	564,18	
Sig. BIANCHI	3	3	3	2	3	2	3	4	3	D3	9	37	100%	220	1.872	2,85	115%	0	117.374.400	6.546,38	1.080,94	600	480,94

Fonte: elab. FES 2002

media settore	2,70	1,00
devianza settore	0,21	

CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI

CONCLUSIONI

Avere a che fare con la valutazione, sia come valutatori che come valutati è sempre difficile. Il processo innescato con la implementazione del sistema di valutazione è destinato a generare complessità, non sempre governabili con il ricorso a pur valide soluzioni tecniche.

È quanto abbiamo constatato ripercorrendo i sentieri del processo valutativo.

Non si tratta soltanto di trovare il modo migliore di allocare e ripartire le *risorse economiche* del fondo di produttività del personale, ma di pensare alla maniera più opportuna per valorizzare *quelle* di ben altra natura e rilevanza, *umane* per definizione, che riservano margini non quantificabili quanto delicati di sviluppo.

È a questo livello che occorre ragionare, perché **valutati e valutatori non si mettano a servizio** del mero adempimento o del **“confronto”**, insito in ogni sistema di valutazione, **ma a servizio della crescita** umana e professionale **gli uni degli altri**. È in quest’ottica che il processo valutativo diviene *collaborativo* e che la valutazione può essere vista come una vera e propria occasione: **una occasione “a costo zero” per aumentare la conoscenza di sé e delle proprie attitudini**, ancor più che come un’ulteriore prassi cui sottoporsi, **occasione colta o mancata a seconda della cura e della importanza che si attribuisce e poi si dà al momento valutativo**. Riteniamo infatti essere questo il momento qualificante l’intero processo valutativo, nel quale ci si gioca gran parte dell’investimento umano, economico e professionale dell’Ente. Probabilmente, sarebbe addirittura più utile classificare i sistemi di valutazione sulla base delle modalità di definizione del colloquio valutativo piuttosto che rispetto alle numerose tecniche di connessione di scale di giudizio con fattori di prestazione.

È alla luce della proficuità di questo momento di snodo infatti, che a nostra avviso, tutte le altre fasi possono assumere i tratti di una prima verifica.

Dapprima, occorre tenere in stretta considerazione che il sistema osservato, costituisce *l’anno 0* della valutazione per il Comune di Venaria, e che, *passando per un solo punto infinite rette*, per trarre conclusioni meno azzardate sulla efficacia dell’intervento, bisognerebbe disporre come riferimento, di una serie storica di dati maggiormente estesa. Ma fatto salva questa necessaria precisazione, qualche commento da fare rimane.

Intanto, se il sistema di valutazione implementato intendeva prima di tutto incidere sulla qualità delle prestazioni vicine alla media dei propri collaboratori, questo, a detta di parte significativa dei dirigenti, che riteniamo osservatori comunque privilegiati sul fenomeno in questione, ha prodotto gli effetti sperati in circa la metà dei casi. È da considerare un buon risultato e niente affatto scontato, il fatto che il sistema congeniato, sia risultato come auspicato, incentivante, soprattutto per una buona parte di quei dipendenti che necessitano di maggiori stimoli.

C’è poi da rilevare positivamente il numero di ricorsi al Nucleo³⁴ sull’esito della valutazione riportata nelle schede, pari al 5% e quindi, tutto-sommato trascurabile.

Se la volontà di un Amministrazione, non è però solo quella di *applicare un processo* di valutazione dei dipendenti, esperimento riuscito perché ancorato a fattori di valutazione ben definiti ed a procedure standardizzate e ben gestite, ma *avviare un sistema* permanente capace di rispondere alle molteplici attese meglio definite all’interno della trattazione, rimane ancora da lavorare su alcuni aspetti emersi come critici sul campo.

³⁴ Leggi : Nucleo di Valutazione

Prima di tutto deve essere chiaro il quadro generale degli obiettivi reali dell'Ente sulla valutazione; non mi riferisco alla necessità che gli obiettivi siano chiaramente definiti, cosa avvenuta con un buon grado di dettaglio e precisione, quanto piuttosto all'opportunità di **creare condivisione** intorno ad essi. È questo infatti l'aspetto risultato maggiormente critico a più livelli, testimoniato ad esempio dal fatto che la pur valida soluzione tecnica rappresentata dal **budget di area**³⁵, adottata in via definitiva come modalità operativa di ripartizione del fondo di produttività, costituisce tuttavia il sintomo del ricorso ad una sorta di *stratagemma* volto ad *ottenere con decisione ciò che comunque non si è ottenuto con la persuasione*.

Quello della **condivisione** è essenzialmente un problema a due dimensioni:

- da una parte è un **problema politico** relativo al “siamo d'accordo su quali sono le priorità e su come vadano intese” che invade la sfera della Giunta – Direttore Generale; se pensiamo a questi soggetti come agenti all'interno di uno stesso sistema³⁶ che ha forti valenze anche di tipo “formativo”, (nel senso che intende “tirare fuori” il meglio dai propri collaboratori), è chiaro che il minimo comportamento che generi incoerenza può risultare alquanto controproducente; mi riferisco ad esempio alla opportunità di garantire sufficienti risorse adeguate allo scopo di produrre un effettivo incentivo.

- dall'altra parte però è anche un **problema tecnico**, relativo al livello apicale dirigenziale, nel momento in cui si rilevano comportamenti dirigenziali, che, nel pieno dell'autonomia gestionale di cui dispongono di diritto, ravvisano significativi gap tra gli obiettivi dell'ente e quelli perseguiti da alcuni singoli dirigenti attraverso la valutazione (vedi la salvaguardia del clima aziendale di area).

Occorre quindi che sia chiarificato il sistema di macro-obiettivi che costituisce quello che potremmo **definire l'optimum teorico dell'ente rispetto alla valutazione**, che consiste nella capacità del management (potrebbe essere ad esempio il Nucleo di Valutazione) di contemperare in modo equilibrato ed efficace il massimo politico con il massimo tecnico - teorico, è far divenire poi questo, l'effettivo ottimo da valutare, e quindi, da saper comunicare dotandosi di idonei *canali strutturati* di comunicazione e di un adeguato sistema organizzativo.

Se opportuno è comunicare, come del resto è stato fatto, le motivazioni di fondo di una simile scelta, altrettanto importante è stabilire, non solo con quali criteri (fattori di valutazione) si viene valutati, ma soprattutto, per ciascun collaboratore, **sulla base di che cosa** si verrà in seguito valutati.

L'opportunità di porre basi solide sull'**oggetto della valutazione**, che costituisce una pratica ormai consolidata nei meccanismi di valutazione per obiettivi che riguarda il corpo dirigente, non è da ritenersi trascurabile neppure per i dipendenti, per i seguenti ordini di motivi:

1. perché la definizione delle attese reciproche costituisce uno degli elementi essenziali di confronto e motivo di scambio durante il colloquio valutativo,
2. perché ammortizza una delle difficoltà correnti manifestate da alcuni soggetti valutatori rappresenta dal fisiologico *trade-off* che si viene a creare nel momento valutativo tra discrezionalità e oggettività
3. perché potrebbe contribuire ad evitare il rischio sempre in agguato di formulare giudizi percepiti da chi è valutato sul valore non stimabile della propria persona anziché sul valore assolutamente stimabile del proprio operato
4. per i chiari risvolti, che una simile sistematica e compiuta introduzione, potrebbe assumere in chiave di definizione e soprattutto rendimento della prestazione e della collaborazione, che a noi tanto interessa
5. perché costituisce l'elemento fondante di una cultura aziendale orientata a sistemi attivi di controllo di gestione interna, e rivolta via via ad organizzarsi anche per progetti

³⁵ Vedi pag. 34

³⁶ di valutazione.

SUGGERIMENTI

Risulta di fondamentale importanza intervenire sul livello della dirigenza, per arrivare alla condivisione dello stile di leadership ed essere quindi in grado di usare efficacemente gli strumenti di valutazione e di giungere ad un livello **più convincente di condivisione** delle interpretazioni attuative del sistema, *obbiettivo non ancora non acquisito*.

A tal fine l'attivazione di corsi di formazione specifica per i dirigenti legati alla capacità di **gestire il momento valutativo** e di conduzione del gruppo di lavoro costituirebbe un primo passo utile anche nella direzione di porre cura alla *strutturazione di canali formali di comunicazione in un ottica di risultato*.

Per quanto riguarda invece il cosiddetto “*nodo della differenziazione*”, altro aspetto che ha contraddistinto la politica direzionale del committente rispetto alle tematiche della valutazione, lo *step* successivo potrebbe essere quello di tentare di **differenziare all'interno della stessa differenziazione**, ovvero quello di **tarare il sistema di valutazione sulle differenti caratteristiche (professionali, produttive, etc.) delle diverse aree**, secondo il principio che “*a tutti è richiesto di differenziare, ma non allo stesso modo*”; rappresenterebbe certo un modo per superare i limiti rappresentati dal budget di area e per tendere, almeno idealmente, ad una maggiore condivisione.

Da un punto di vista poi prettamente tecnico, si possono inoltre segnalare alcune osservazioni inerenti la scheda di valutazione raccolte durante gli approfondimenti effettuati, legate ai seguenti temi:

- **interpretazione della media**: il fatto che si siano ancorati “i valori numerici della valutazione” in riferimento alla *media* (prestazione *sotto la media, in media, sopra la media*), fa sì che si sono riscontrate giuste perplessità circa un'interpretazione uniforme del metro di giudizio. Occorrerebbe quindi perlomeno appellarsi ad una definizione comune di cosa si intende per *media*, se non altro a scopo di maggior chiarezza, dal momento che ogni elemento lasciato in sospeso nella valutazione sembra destinato a generare difficoltà (soprattutto poi, quando interviene il rischio di stimolare dinamiche, spesso ingovernabili almeno dal punto di vista della comunicazione, di raffronto con gli altri colleghi).
- **Range di valutazione**: nell'ottica di favorire la differenziazione tra le diverse prestazioni, sembrerebbe opportuno dilatare il *range* di valutazione o permettere l'utilizzo di numerazioni decimali, al fine di allargare le possibilità di produrre effettiva differenziazione.
- **Fattori di valutazione**: qualche dirigente limiterebbe il numero di fattori in direzione di una semplificazione della scheda, mentre qualcun altro introdurrebbe un fattore in legame con la produttività dell'area (ad esempio collegata alla valutazione del dirigente), al fine di introdurre elementi di valutazione comprensive della **valutazione del rendimento del gruppo di lavoro**, oltre che del singolo.

Un adeguamento volto ad una maggiore completezza dei fattori di valutazione verso cui inoltre il sistema attuale potrebbe evolvere, potrebbe essere rappresentato, a partire dal sistema di valutazione dei dirigenti, dalla previsione di modelli di valutazione inclusivi chiari riferimenti al **potenziale**, quale fattore, di valorizzazione del collaboratore, e teso a valutare *se e quanto quest'ultimo sia portato sul piano personale a svolgere i compiti* lui assegnati, compreso quello complesso, inerente la valutazione.

APPENDICE

LE SCHEDE DI VALUTAZIONE

I GRAFICI SULLA DIFFERENZIAZIONE

LE INTERVISTE A TESTIMONI PRIVILEGIATI

GLI OBIETTIVI SULLA VALUTAZIONE DEL PEG 2003

BIBLIOGRAFIA



CITTÀ DI VENARIA REALE
Provincia di Torino

Scheda di valutazione
della prestazione individuale
ANNO 2002

PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione prevederà questi passi (i tempi sono indicativi):

9. adeguato percorso di diffusione, a cura dei dirigenti sotto la supervisione della direzione generale, della conoscenza rispetto agli obiettivi sui quali si verrà impegnati e sulle attese relative al comportamento organizzativo
10. autocompilazione, da parte del dipendente, della propria scheda di valutazione a far data dalla comunicazione ufficiale di avvio del processo da parte della Direzione Generale affissa nelle bacheche
11. consegna al responsabile gerarchico immediatamente superiore della scheda compilata entro 2 giorni lavorativi dalla consegna
12. nei successivi 10 giorni il responsabile procederà ad esaminare la scheda, a valutarla, sentito il dirigente per i casi più problematici, e convocare il dipendente per un confronto specifico
13. la scheda corredata dalle firme del valutatore e dell'interessato verrà data al dirigente nei 2 giorni successivi
14. il dirigente provvederà a validare le valutazioni. Nel caso dovesse apporre correzioni procederà a confrontarsi con gli interessati entro i successivi 5 giorni.
15. Il tutto sarà trasmesso, attraverso il protocollo generale, al servizio personale ed all'interessato in busta chiusa entro 30 giorni dall'avvio di cui al punto 2 (**termine tassativo**)
16. sarà possibile, entro 10 giorni dalla comunicazione, il ricorso avverso la valutazione presso il Nucleo di Valutazione

N.B. Il processo di valutazione prevederà un solo passaggio attraverso il protocollo generale e cioè quello di cui al punto 7, mentre ogni altro passaggio sarà di carattere interno all'area intendendosi come attività istruttoria per la valutazione vera e propria.

Le valutazioni saranno espresse, in termini comparativi nell'ambito dell'area di appartenenza secondo la seguente scala:

- Con 0 si intenderà una attività caratterizzata da una prestazione, relativa alla variabile considerata, molto al di sotto della media dei propri colleghi,
- con 1 si intenderà una attività caratterizzata da una prestazione al di sotto della media,
- con 2 una prestazione in media
- con 3 una prestazione al di sopra della media,
- con 4 una prestazione molto al di sopra della media.

Si riportano di seguito i criteri per la ponderazione dei punteggi in ragione della categoria di appartenenza:

VARIABILI	DEFINIZIONE	PESO CAT A e B	PESO CAT C	PESO CAT. D
Tempestività	Sia la rapidità con cui si è dato corso al lavoro da svolgere o all'obiettivo da raggiungere sia la scelta del momento opportuno e migliore per farlo	25	20	15
Accuratezza	La diligenza, la precisione, la correttezza, lo scrupolo e la meticolosità sotto svariati profili (linguistici, normativi, tecnici, procedurali ecc.) con cui si attua lavoro assegnato	20	15	10
Capacità propositiva e risolutiva	L'efficacia con cui, definito il problema, si riesce a formulare proposte costruttive anche innovative e/o mettere in atto le azioni che risolvono il problema o raggiungono lo scopo	5	15	20
Comunicazione	La capacità di comunicare con sistematicità, affabilità, cortesia ed efficacia i messaggi, sia verso i propri colleghi che verso il pubblico	10	10	10
Collaborazione	L'apporto dato ad una attività comune per la soluzione dei problemi od il raggiungimento degli obiettivi in particolare riferita alla capacità di interagire con i propri colleghi	15	10	10
Adattamento	La capacità di adeguarsi alle trasformazioni intervenute con rapidità, disponibilità ed intelligenza	5	10	15
Direzionalità	La capacità di dare indirizzo teorico e pratico all'agire collettivo, motivando i comportamenti e determinando le condizioni in cui si vive e si opera, sulla base delle politiche assegnate che si è contribuito a precisare	0	0	10
Formazione	La partecipazione ad attività formative interne od esterne. Non sarà considerata la eventuale valutazione ottenuta, ma la sola partecipazione. Potranno ottenere valutazioni inferiori al massimo solo coloro che abbiano rifiutato di partecipare senza addurre motivazioni valide o non abbiano concluso volontariamente il percorso formativo. Coloro che non saranno invitati a partecipare ai corsi non potranno essere penalizzati.	10	10	10
Professionalità acquisita	La capacità di crescere professionalmente migliorando il proprio bagaglio attraverso l'esperienza lavorativa. La variabile è ovviamente connessa alla durata dell'esperienza lavorativa specifica in corso	10	10	0
Totali		100	100	100

L'erogazione avviene applicando inoltre i seguenti parametri:

cat. A	114
cat. B1	127
cat. B3	146
cat. C	162
cat. D1	185
cat. D3	220

I compensi calcolati come sopra esposto vengono ricalcolati, per ogni dipendente, in proporzione alle presenze in servizio, con una franchigia di 72 ore di assenza.

Assenze utili ai fini dell'erogazione del compenso (che dunque non entreranno nel conteggio delle assenze per il calcolo di cui al punto precedente): ferie, festività soppresse, assemblee e permessi sindacali, infortunio, astensione obbligatoria per maternità, gravi patologie, assenze per cariche elettive, come previsto dalla vigente normativa.

Il riposo compensativo non è da considerarsi assenza.

Riduzione per erogazione sanzione disciplinare nel corso dell'anno di riferimento:

- il rimprovero scritto una riduzione del 20%,
- due rimproveri scritti riduzione del 50%,
- ogni altra sanzione superiore al rimprovero scritto comporta l'esclusione dal premio.

DA STACCARE E TRASMETTERE

**SCHEMA DI VALUTAZIONE
ANNO 2002**

Cognome e nome			
Profilo Professionale			
Categoria			
Area e Servizio			
Valutazione della prestazione	Autovalutazione	Valutazione	Note
▶ tempestività			
▶ accuratezza			
▶ capacità propositiva e risolutiva			
▶ comunicazione			
▶ collaborazione			
▶ adattamento			
▶ direzionalità			
▶ formazione			
▶ professionalità acquisita			
Media Ponderata			
Firma dell'interessato e data			
Firma del valutatore e data			
Note del valutatore			
Note eventuali dell'interessato			
Valutazione finale e data			
Firma del dirigente e data			

SCHEMA DI VALUTAZIONE CATEGORIA "A" e "B"

ANNO 2002

Cognome e Nome	"DIPENDENTE"				
Profilo Professionale	"PROFILO_PROFESSIONALE"				
Categoria	"CAT"				
Area e Servizio	"AREA"				
Valutazione della prestazione	Autovalutazione	Valutazione	Note	A - B	Ponderazione
> TEMPESTIVITÀ				0	25
> ACCURATEZZA				0	20
> CAPACITÀ PROPOSITIVA E RISOLUTIVA				0	5
> COMUNICAZIONE				0	10
> COLLABORAZIONE				0	15
> ADATTAMENTO				0	5
> FORMAZIONE				0	10
> PROFESSIONALITÀ ACQUISITA				0	10
Media Ponderata					
Firma dell'interessato e data					
Firma del valutatore e data					
Note del valutatore					
Note eventuali dell'interessato					
Valutazione finale e data					
Firma del dirigente e data					

SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA "C"

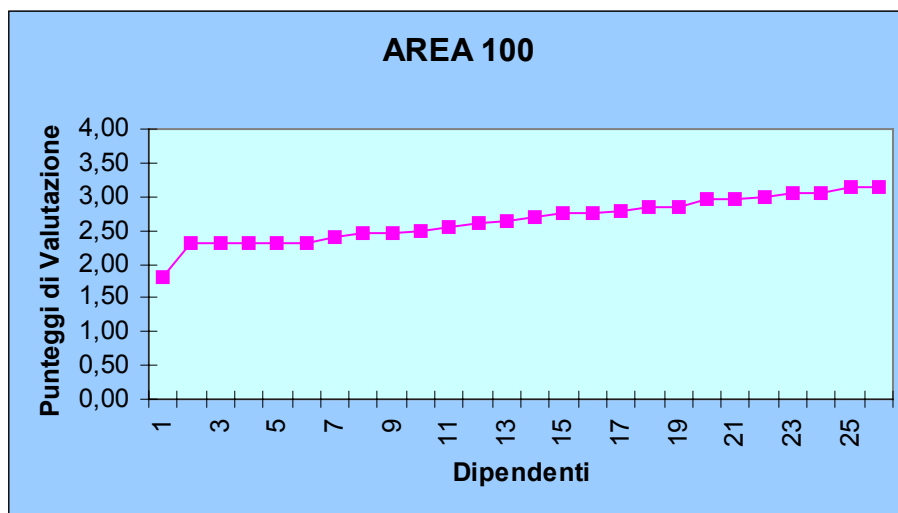
ANNO 2002

Cognome e Nome	"DIPENDENTE"				
Profilo Professionale	"PROFILO_PROFESSIONALE"				
Categoria	"CAT"				
Area e Servizio	"AREA"				
Valutazione della prestazione	Autovalutazione	Valutazione	Note	C	Ponderazione
> TEMPESTIVITÀ				0	20
> ACCURATEZZA				0	15
> CAPACITÀ PROPOSITIVA E RISOLUTIVA				0	15
> COMUNICAZIONE				0	10
> COLLABORAZIONE				0	10
> ADATTAMENTO				0	10
> FORMAZIONE				0	10
> PROFESSIONALITÀ ACQUISITA				0	10
Media Ponderata					
Firma dell'interessato e data					
Firma del valutatore e data					
Note del valutatore					
Note eventuali dell'interessato					
Valutazione finale e data					
Firma del dirigente e data					

SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA "D"
ANNO 2002

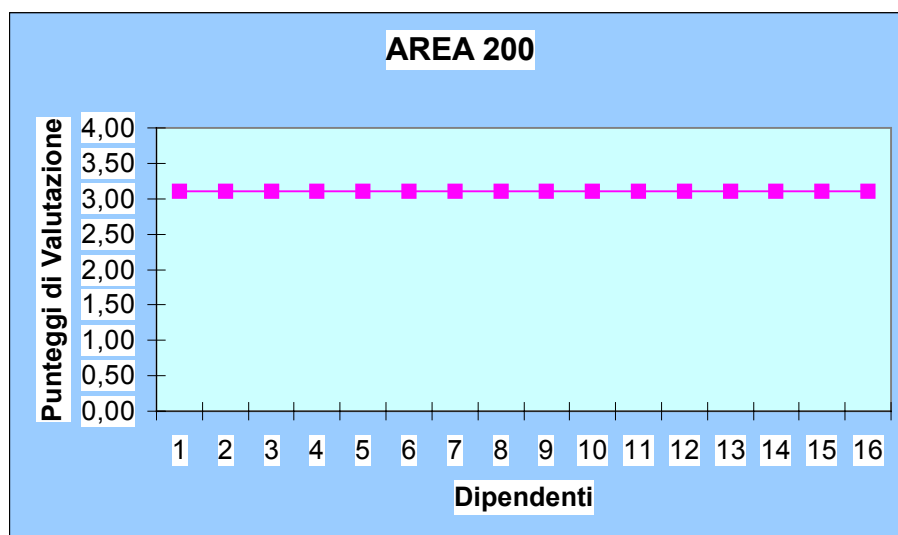
Cognome e Nome	"DIPENDENTE"				
Profilo Professionale	"PROFILO_PROFESSIONALE"				
Categoria	"CAT"				
Area e Servizio	"AREA"				
Valutazione della prestazione	Autovalutazione	Valutazione	Note	C	Ponderazione
> TEMPESTIVITÀ				0	15
> ACCURATEZZA				0	10
> CAPACITÀ PROPOSITIVA E RISOLUTIVA				0	20
> COMUNICAZIONE				0	10
> COLLABORAZIONE				0	10
> ADATTAMENTO				0	15
> DIREZIONALITÀ				0	10
> FORMAZIONE				0	10
Media Ponderata					
Firma dell'interessato e data					
Firma del valutatore e data					
Note del valutatore					
Note eventuali dell'interessato					
Valutazione finale e data					
Firma del dirigente e data					

LA DIFFERENZIAZIONE NELLA VALUTAZIONE A LIVELLO DI AREA



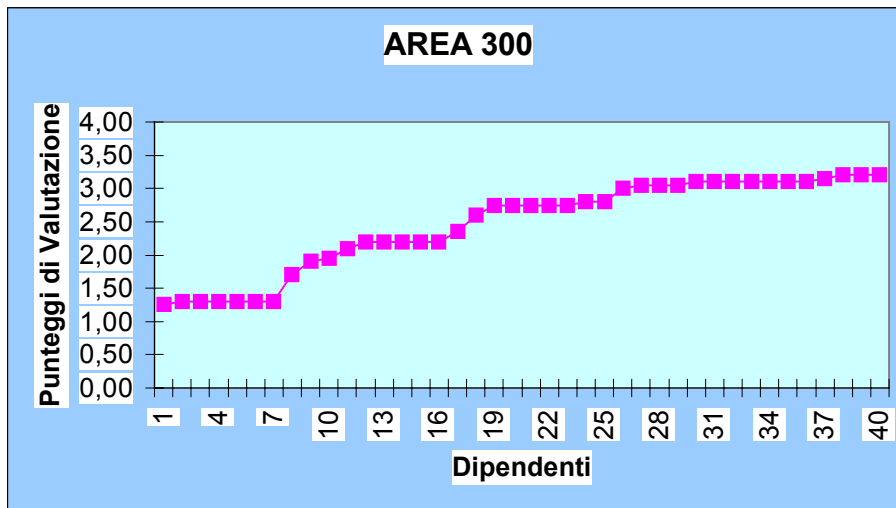
FONTE: ELAB. FES 2002

AREA 100	media settore	2,65
	devianza settore	0,33



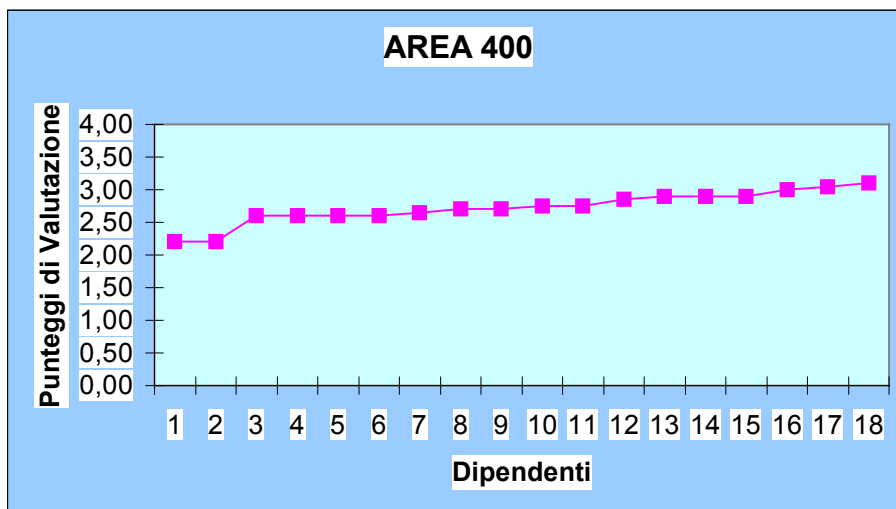
FONTE: ELAB. FES 2002

AREA 200	media settore	3,10
	devianza settore	0,00



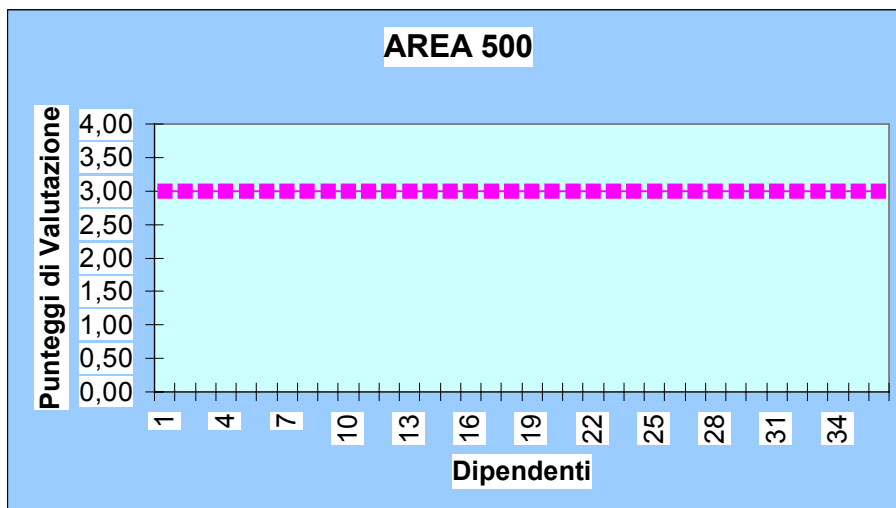
FONTE: ELAB. FES 2002

AREA 300	media settore	2,47
	devianza settore	0,68



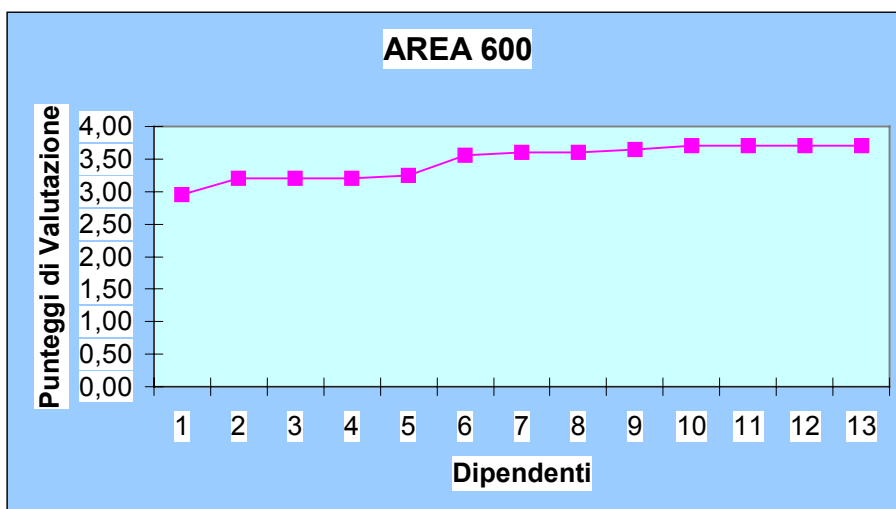
FONTE: ELAB. FES 2002

AREA 400	media settore	2,73
	devianza settore	0,25



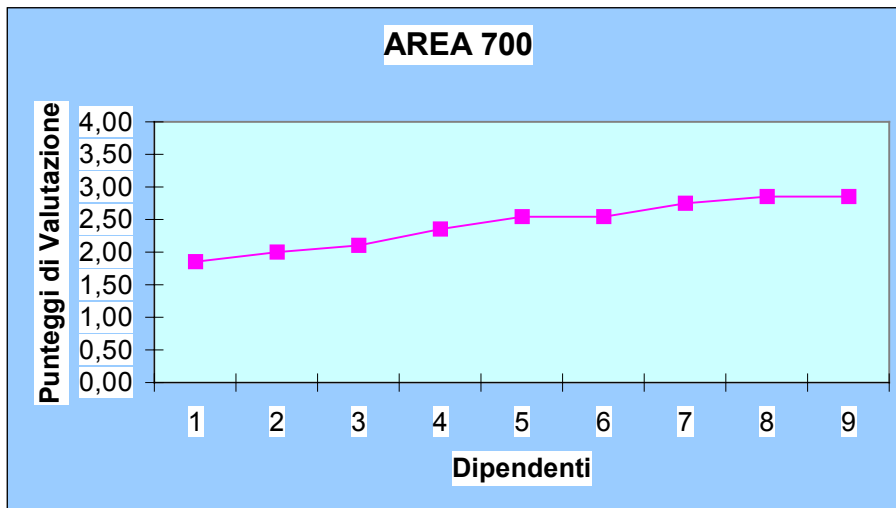
FONTE: ELAB. FES 2002

AREA 500	media settore	3,00
	devianza settore	0,00



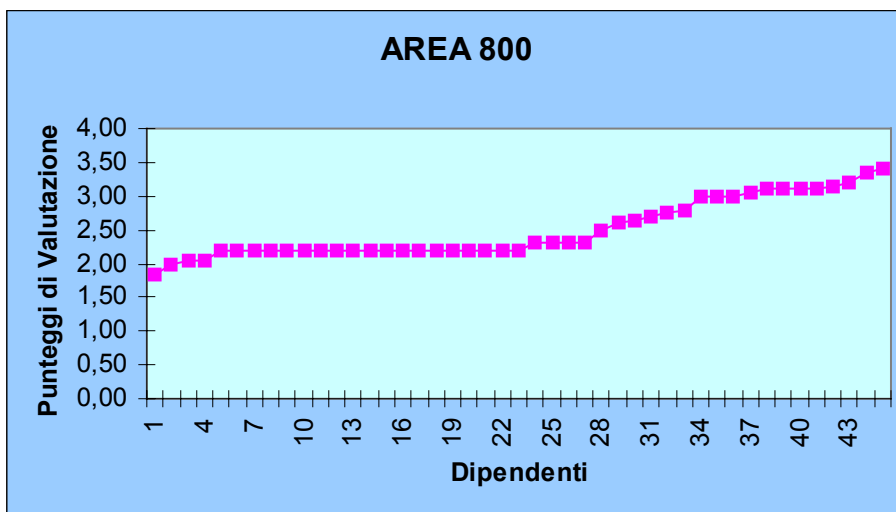
FONTE: ELAB. FES 2002

AREA 600	media settore	3,46
	devianza settore	0,26



FONTE: ELAB. FES 2002

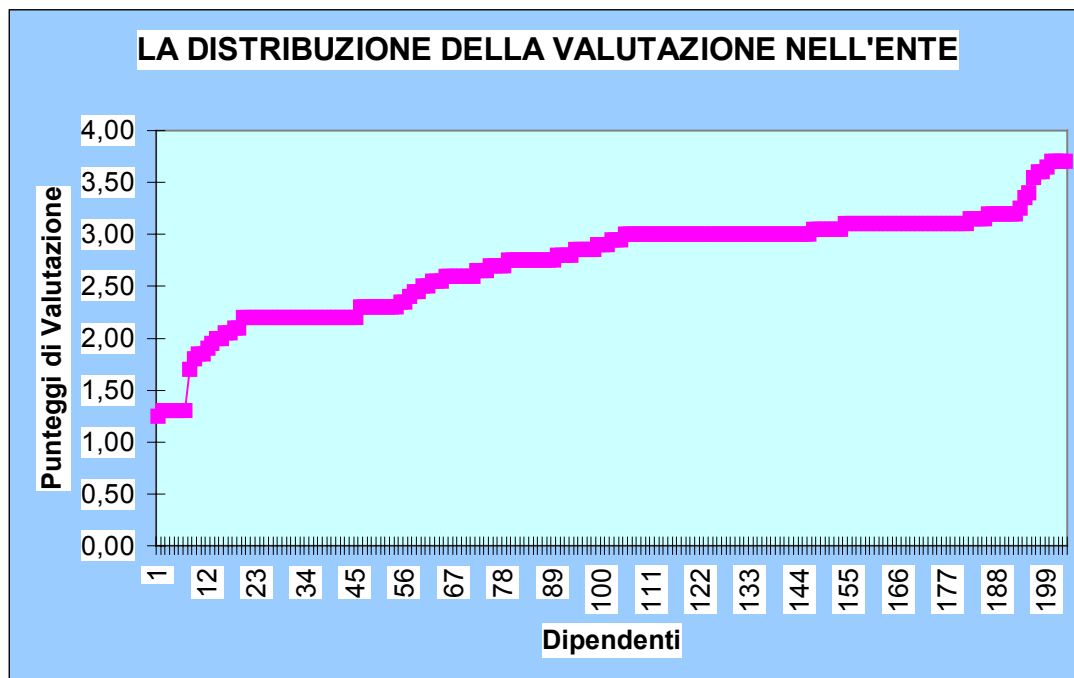
AREA 700	media settore	2,43
	devianza settore	0,37



FONTE: ELAB. FES 2002

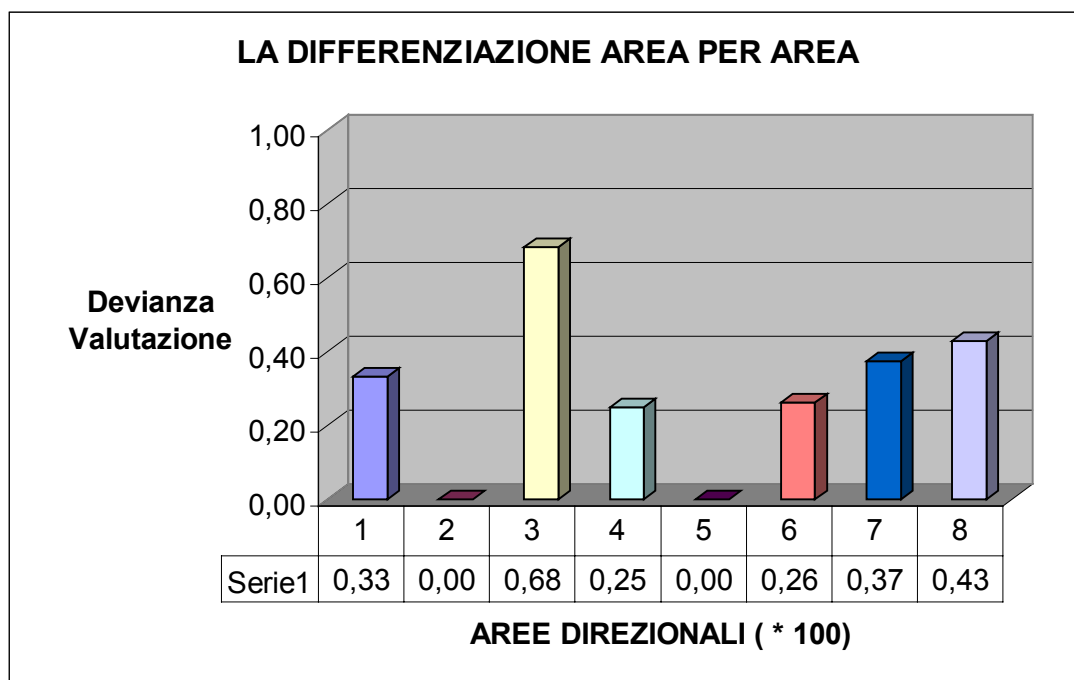
AREA 800	media settore	2,50
	devianza settore	0,43

LA DIFFERENZIAZIONE NELLA VALUTAZIONE A LIVELLO AGGREGATO



Fonte: ELAB. FES 2002

ENTE	media	2,73
	devianza	0,50



Fonte: ELAB. FES 2002

Appendice - LE INTERVISTE

Schema Sindaco/Giunta Traccia di discussione

- 1. “Cosa vi ha spinto, in qualità di amministratori e di organo esecutivo, a sollecitare la Direzione Generale ad introdurre all’interno dell’Ente un sistema di valutazione dei dipendenti permanente? Cosa vi attendevate dall’utilizzo della valutazione?”**

RISPOSTA

(Sindaco): *“L’intento perseguito attraverso la sperimentazione della valutazione è stato fondamentalmente quello di innalzare il livello di attenzione dei nostri collaboratori e di indirizzare la maggiore cura delle loro prestazioni verso gli obiettivi dell’Ente.”*

(Assessore all’ecologia): *“Dall’utilizzo della valutazione inoltre ci attendevamo di attivare uno strumento utile ad incentivare (e non penalizzare) il personale.”*

- 2. “Ciò è avvenuto? E, se è avvenuto, in che misura?”**

RISPOSTA

(Giunta): *“E’ avvenuto solo in parte.”*

- 3. “Quali sono le vostre impressioni a conclusione dell’esperienza avviata? Avete ravvisato qualche sintomo di cambiamento?”**

RISPOSTA

(Assessore Servizi Generali e rapporti con il Cittadino): *“Qualcuno si, qualcuno no.”*

- 4. “Avete, a tal proposito, qualche suggerimento utile allo sviluppo del percorso avviato?”**

RISPOSTA

(Assessore all’ecologia): *“Considerato il carattere di temporaneità delle Posizioni Organizzative assegnate, per le quali è prevista una specifica retribuzione di posizione e di risultato, nonché la possibilità di revocarle e/o di non rinnovarle, suggerirei una particolare accortezza nella gestione di questo particolare istituto contrattuale.”*

Sul tema di discussione, ad integrazione di quanto rilasciato in sede di Giunta, l’assessore al Bilancio dichiara:

“ la valutazione è risultata comunque efficace, in quanto il sistema implementato è stato stimolante per i dipendenti che ci tengono al lavoro; tuttavia, il processo avviato è destinato a creare qualche problema di assestamento, se non si entra in una logica di modalità di gestione e conduzione dell’ente condivisa (da parte della parte politico-amministrativa e della parte tecnico-esecutiva). L’intervento poi, ritengo dovesse essere prevenuto da una sistematica riorganizzazione dei processi (gestionali) interni, in modo tale da far poi percepire e poggiare la valutazione dei dipendenti come un cambiamento positivo all’interno di una chiara logica imprenditoriale unitaria. A quel punto la valutazione sarebbe potuta avvenire sulla base di un marcato legame con gli obiettivi dell’ente opportunamente comunicati ai dipendenti (e coordinati) dai dirigenti.

Schema Dirigenti Traccia di discussione

DIRIGENTE area 500

1. “Dal suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’Ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle Sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”

Ritengo che l’intervento non sia stato realizzato in ritardo, ma al momento giusto, considerando il fatto che in precedenza, per molti anni, i dipendenti non erano stati abituati a simili strumenti.

2. “A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:

2.A Metodo e strumento utilizzati

Il metodo ha funzionato di per sé abbastanza bene, anche se l’utilizzo dei numeri nelle schede rende il sistema un po’ freddo.

2.B Gestione della <<faccenda>>, internamente all’Ente

2.C Riflessi comportamentali.”

Internamente all’ente, ho avuto delle pressioni (ricevuto precise indicazioni) in direzione di una netta differenziazione; nonostante poi abbia adottato una logica differente, posso dirmi soddisfatto di aver agito secondo quello che ho ritenuto fosse giusto fare.

Avendo scelto di utilizzare un sistema di valutazione che portasse tutti i dipendenti dell’area a valori intorno alla media (x) differenziando solamente nelle modalità di ottenimento del medesimo valore, attraverso una differenziazione interna alla singola scheda di valutazione (nei differenti voti dati alle varie voci oggetto di osservazione da parte del valutatore), non ho avuto ripercussioni negative a livello comportamentale.

“Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”

La possibilità di creare una occasione in più di confronto con il dipendente è sicuramente un fatto positivo, mentre l’aspetto critico è costituito dal dover ricorrere ai numeri per attivare metodologie di confronto tra le persone (tali metodologie possono infatti lasciare “l’amaro in bocca” alle persone in alcune circostanze).

3. “Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”

Sono un convinto sostenitore della strategia da me adottata poiché l’ho ritenuta particolarmente efficace rispetto alle finalità che mi ero posto. (Alla domanda di precisare meglio quali fossero queste finalità, il funzionario incaricato di procedere alle valutazioni in luogo del dirigente impossibilitato, **dichiara di aver voluto preservare il clima aziendale**, - da eventuali “scossoni” interni, s’intende.).

Schema Dirigenti

Traccia di discussione

DIRIGENTE area 300

1. “Dal Suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”

In ritardo. E’ abbastanza naturale che fosse necessario, non solo per seguire la norma ma anche per creare meccanismi per uscire da una situazione per lo più statica e da un clima generale di appiattimento in cui il personale era rimasto per anni, al fine di dare forma concreta a concetti quali la meritocrazia e il riconoscimento delle singole capacità.

4. “A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:

2.A Metodo e strumento utilizzati;

...il metodo costituisce un buon punto di partenza, anche se occorrerà porre qualche correttivo in corso.

2.B Gestione della faccenda, internamente all’Ente;

...direi che è stata gestita sufficientemente bene da tutte le parti in essere, anche se ci si dovrà sempre meglio adeguare agli sviluppi del caso, tutti.

2.C Riflessi comportamentali.”

Alcuni hanno accolto positivamente, altri non accettano ancora l’idea di essere valutati dal dirigente, forse per via dell’abitudine a non essere valutati ereditata da molti anni lavorativi. La maggior parte comunque si è messa in gioco, anche se è ancora presto per tirare le somme del caso.

5. “Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”

Positivo è sicuramente il concetto che si intende sviluppare, ovvero la filosofia che sta alla base dell’intervento. L’istituto del ricorso, forse, così come strutturato, appare ancora un po’ “macchinoso”.

6. “Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”

L’esperienza di un solo anno è insufficiente a formulare alcun suggerimento, tuttavia penso che la scheda di valutazione, così come configurata, veda troppe voci (elementi) a comporre la valutazione complessiva.

Schema Dirigenti
Traccia di discussione

DIRIGENTE area 800

7. ***“Dal Suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”***

Ritengo in ritardo, poiché si tratta di uno strumento che, se usato con attenzione, costituisce una leva gestionale in più tra le altre a disposizione.

8. ***“A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:***

2.A Metodo e strumento utilizzati

...il metodo, più o meno, risponde a quanto mi attendevo.

2.B Gestione della <<faccenda>>, internamente all’Ente

...la gestione della faccenda nel suo complesso non ha riservato particolari difficoltà, soprattutto dal punto di vista tecnico.

2.C Riflessi comportamentali.”

Riscontro una maggiore attenzione da parte dei collaboratori, anche se la percezione è sottile.

9. ***“Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”***

Ritengo positiva questa implementazione, poiché la considero assolutamente doverosa.

Altrettanto assolutamente negativo, invece, il fatto che tutti sappiano tutto di tutti; inoltre trovo non solo controproducente e dannoso, ma anche privo di senso andare a fare confronti tra le votazioni espressione di diverse aree.

10. ***“Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”***

Considero il sistema di valutazione del personale un sistema preventivo e magari sostitutivo di spiacenti provvedimenti disciplinari; inoltre ritengo che tale strumento abbia comunque fatto venire “a galla” situazioni irrisolte altrimenti destinate a rimanere tali per molto tempo ancora.

Schema Dirigenti
Traccia di discussione

DIRIGENTE area 600

11. “Dal Suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”

Nel contesto che contraddistingue il Comune di Venaria, il percorso che ha portato alla valutazione dei dipendenti è maturato in coerenza con il più ampio percorso di trasformazione generale dell’Ente, nonché con la spinta all’innovazione suggerita dalla norma. *Comunque, tale processo poteva essere utile anche prima.*

12. “A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:

2.A Metodo e strumento utilizzati

...valido.

2.B Gestione della <<faccenda>>, internamente all’Ente

...fondamentalmente corretta, anche se tale opportunità può favorire il sorgere di fenomeni di conflittualità interna.

2.C Riflessi comportamentali.”

...nel mio caso non ho avuto conflittualità; personalmente, non avendo ritenuto opportuno diversificare (differenziare), mi sono avvalso di una politica valutativa omogenea, che ha destato sì qualche critica interna (da parte dell’Amministrazione e da parte dei sindacati), ma che è stata in **grado di attenuare gli attriti e di salvaguardare gli equilibri e il clima interno all’area. (obiettivo sotteso alla strategia attuata ed espressamente diverso dalle prerogative reali dell’ente).**

13. “Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”

Di positivo c’è che è stato finalmente avviato un sistema permanente di valutazione dei dipendenti. Di negativo c’è che credo non si debba utilizzare la base informativa realizzata con tale strumento per finalità diverse da quelle espresse in precedenza (ovvero modalità di ripartizione del FES e non criterio di scelta per eventuali progressioni orizzontali

“Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”

Definirei una sorta di legame tra il Sistema di Valutazione e il raggiungimento degli obiettivi dell’area che andrebbe formalizzato nelle stesse schede di valutazione.

Schema Dirigenti
Traccia di discussione

DIRIGENTE area 700

14. “Dal Suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”

Rispetto alle mie aspettative l’introduzione della valutazione si inserisce in ritardo nei programmi dell’Ente; inoltre l’intervento risulta ancora inefficace rispetto alle potenzialità dello strumento poiché ancorato a logiche non abbastanza meritocratiche (per via di residuali influenze dei sindacati) e a un sistema premiante non abbastanza incentivante (per via della limitatezza delle risorse disponibili) per essere in grado di innescare i risultati attesi dell’intervento.

15. “A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:

2.A Metodo e strumento utilizzati

...la metodologia adottata non dà la possibilità di differenziare a sufficienza; occorrerebbe un maggior margine di gradualità, ad esempio sostituendo alle cifre discrete il sistema decimale (2; 2,5 etc.). Inoltre, gli estremi dell’intervallo compreso tra 1 e 5 di fatto non si utilizzano abitualmente, per ovvie ragioni.

2.B Gestione della <<faccenda>>, internamente all’Ente

...direi male, soprattutto perché non c’è stata intesa e uniformità strategica e di comportamento tra il corpo dirigente nell’attuazione del sistema di valutazione.

2.C Riflessi comportamentali.”

Pressoché invariati rispetto a prima, poiché tuttora tra le leve gestionali più forti e rilevanti a disposizione del dirigente, per via della ristrettezza delle risorse messe in palio e quindi della debolezza del sistema incentivante, rimangono prioritarie quelle di natura immateriale.

16. “Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”

(già chiara e ribadita la posizione del dirigente sulla tematica)

17. “Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”

Risulta difficile progettare un sistema e tradurlo in un comportamento coerente con principi che rispondano allo stesso tempo a canoni di oggettività e discrezionalità (ai quali è sollecitato il dirigente dai sindacati e dalla sua direzione).

Schema Dirigenti

Traccia di discussione

DIRIGENTE area 400

18. “Dal Suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”

In ritardo. Avrebbe dovuto già essere applicata in precedenza. Mi aspettavo comunque un introduzione dolce, lenta, graduale, dato il contesto “da educare”.

19. “A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:

2.A Metodo e strumento utilizzati

Il metodo è a mio parere migliorabile, soprattutto nei criteri di ripartizione del budget (escluderei alcuna connessione con le ore presenza dell’area).

2.B Gestione della <<faccenda>>, internamente all’Ente

Credo che la faccenda, nel suo complesso, sia stata gestita discretamente bene.

2.C Riflessi comportamentali.”

Nel mio settore, riguardo a due collaboratori espressione di casi critici, a seguito del processo valutativo, uno è visibilmente migliorato, l’altro solo in apparenza.

20. “Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”

Di positivo c’è che è stata implementata una cosa sicuramente utile. Di negativo che le risorse non appaiono abbastanza significative per essere adeguate allo scopo: per differenziare realmente, a parità di condizioni, bisognerebbe dare qualche 1 (valutazioni da 0 a 5, 2 rappresenta la media, 1 sotto la media). La leva della valutazione si è retta più sul versante degli equilibri e del confronto che andava a ridisegnare (elemento immateriale e motivazionale), che sulla spartizione della posta in palio (incentivo economico materiale).

21. “Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”

Penso che nei casi più ostici, non sia la scheda di valutazione a risolvere alcunché.

Schema Dirigenti
Traccia di discussione

DIRIGENTE area 200

22. “Dal Suo punto di vista, il Sistema di Valutazione recentemente implementato all’interno dell’ente, è stato un intervento prematuro o in ritardo rispetto alle sue aspettative? Quali erano queste aspettative?”

Deleterio per i criteri fissati; sistema troppo macchinoso con procedure a volte superflue e che in conclusione ha prodotto un ulteriore peggioramento del clima aziendale.

(alla riproposta della domanda, il dirigente fa presente come la valutazione di fatto ci sia sempre stata negli ultimi anni, anche se era realizzata per mezzo di altri criteri tendenti ad un generico appiattimento).

23. “A conclusione dell’iter di implementazione del Sistema permanente di Valutazione del personale dipendente, quali sono state le Sue impressioni in ordine a:

2.A Metodo e strumento utilizzati

...sistema troppo macchinoso con procedure a volte superflue

2.B Gestione della <<fattenda>>, internamente all’Ente

...teoria basata su principi validi, ma “calata” su una realtà non recettiva

2.C Riflessi comportamentali.”

...ininfluenti dal punto di vista di incrementi in termini di produttività del lavoro

24. “Volendo sintetizzare in pochi concetti quali sono stati, a Suo avviso, i punti di forza e di debolezza del sistema recentemente introdotto, cosa l’ha colpita positivamente e cosa invece è andato storto rispetto alle attese?”

Visto il metodo, non mi sarei atteso cose diverse da quelle accadute. Un dirigente che ha contatto quotidiano con i propri collaboratori, non ha bisogno di fare ripetuti colloqui formali con i dipendenti, ciò va verso un appesantimento del procedimento; la sua cura è quella di fare un ragionamento a livello di settore. Avere momenti formali di confronto non importa, anzi può rischiare di creare ulteriori barriere, mentre è proprio tali barriere che vanno eliminate.

25. “Nell’ottica di fornire uno spunto di riflessione ad eventuali colleghi che, in condizioni simili di contesto si trovino a confrontarsi con le medesime tematiche, ci sono casi particolari o suggerimenti operativi che si sentirebbe di descrivere o rilasciare?”

...di considerare l’individuo che lavora non come entità a se stante, ma come parte di un gruppo al quale sono assegnati specifici obiettivi; andrei verso una valutazione non del tutto basata su caratteristiche individuali, ma collegata ad un più alto livello di osservazione. Si deve valutare il gruppo e non il singolo individuo. Questo è il concetto che mi ha portato ad attuare una valutazione “controcorrente” rispetto alle indicazioni dell’Ente; il mio suggerimento è quello di introdurre una parte della valutazione proporzionale a quella del nucleo di valutazione nei confronti del dirigente responsabile del raggiungimento degli obiettivi dell’area.

Appendice – GLI OBIETTIVI SULLA VALUTAZIONE NEL PEG 03

Piano Esecutivo di Gestione 2003 – allegato b) PIANO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI

GLI OBIETTIVI SU VALUTAZIONE, DIFFERENZIAZIONE E COMUNICAZIONE

Dirigente	Obiettivo generale	Posizione	Risultati attesi	Scadenza 2003	Misuratore 2003
Direttore Generale e Dirigente Area Risorse Umane e Strumentali	1	3	attribuzione delle valutazioni ³⁷ ed individuazione ed implementazione della metodologia di riferimento	31-lug-03	soldi in busta
XTUTTI I DIRIGENTI	1	3	presidiare la differenziazione nelle valutazioni dei collaboratori	31-lug-03	differenziale tra quartile minimo e quartile massimo comparato con altri colleghi
xTUTTI	1	2	Collaborare alla realizzazione del POG e PEG per la successiva approvazione della Giunta Comunale e successiva comunicazione strutturata a tutti i quadri ed i dipendenti attraverso opportuna riunione formale	31-lug-03	riunioni con i collaboratori e con DG
Direttore Generale	1	2	Comunicazioni rivolte ai dipendenti (assemblee, comunicati, ecc.)	31-dic-03	8 comunicazioni generali
Corpo di Polizia Municipale		3	Intensificazione dei flussi di comunicazione interna attraverso l'attivazione di canali strutturati	31-dic-03	riunioni periodiche: 25 di staff e 5 del corpo
Corpo di Polizia Municipale		2	miglioramento continuo del clima aziendale attraverso strategie concertate con i dirigenti (leve: formazione specifica, comunicazione interna).	31-dic-03	giudizio del sindaco e del direttore generale

³⁷ Si tratta **della valutazione dei dipendenti**, specificata in apposita casella del documento di programmazione Piano degli Obiettivi Gestionali allegato al PEG 03 alla voce "DESCRIZIONE".

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Daniela Migliozzi, *La Valutazione del Personale degli Enti Locali*, FRANCOANGELI, 2000

Programma del candidato sindaco Giuseppe Catania , aggiornato al 15/03/2000, Giuseppe Catania, 2000

Luigi Brossa, *Bozza Strategica – Un Nuovo Sistema di Gestione delle Risorse Umane*, 09/12/2001

(a cura di) G. Capano e M. Giuliani, **Estratto dal Dizionario di Politiche Pubbliche**

R. K. Yin, *Applications of case study research*, Sage Production Editor, Newbury Park London New Delhi, 1993.

GUIDA AGLI ENTI LOCALI – Il Sole 24 Ore, 21 luglio 2001 – n. 28