

## Relazione consuntiva della Performance anno 2011 – Esame valutazioni a seguito di monitoraggio compiuto con il personale dirigente -

### Premessa.

A conclusione del quarto e ultimo anno (2008-2011) di attività e dell'intero percorso del processo di valutazione condotto dal Nucleo Tecnico di Valutazione della Provincia di Ancona (NTV) si ricordano i principi ispiratori che hanno mosso l'attività di questo Organismo fin dall'inizio del suo insediamento:

- rinsaldare la cultura di servizio e di buon management che ispirava l'organo politico istituzionale e che doveva trovare nei dirigenti della Provincia di Ancona il punto di snodo fondamentale fra le linee strategiche dell'Amministrazione provinciale e l'operatività della struttura tecnico-gestionale;
- far compiere un salto qualitativo alla cultura della valutazione come parte integrante della cultura della performance e del controllo di gestione in funzione della trasparenza e della qualità dell'azione amministrativa provinciale.

Ciò ha richiesto nel primo anno di attività la revisione del Manuale di valutazione della performance, con l'introduzione di nuove procedure inserendo, rispetto al precedente sistema, alcune importanti novità, fra le quali: il sistema delle autovalutazioni degli obiettivi raggiunti e dei comportamenti manageriali, autovalutazioni esaminate dai Direttori di Dipartimento, con l'espressione di un parere-giudizio di congruità, prima del monitoraggio-colloquio finale operato dal Nucleo Tecnico di Valutazione e propedeutico alla proposta di valutazione da trasmettere alla Presidente della Provincia quale valutatore finale.

In tal modo si è dato valore alla capacità di un percorso critico e auto-critico dove tutti gli attori del processo potessero essere responsabilizzati nei rispettivi ruoli:

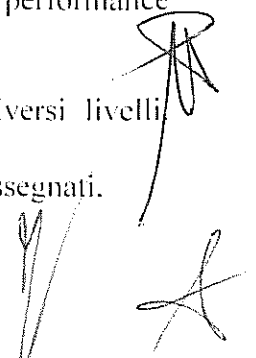
- il singolo dirigente, per la parte concernente le sue competenze riflessive sull'attività/obiettivi raggiunti e comportamenti manageriali attuati, volte a evidenziare limiti e possibili percorsi di auto-miglioramento;
- il direttore, nel suo ruolo di capodipartimento, volto a verificare le competenze riflessive di autovalutazione dei suoi dirigenti/collaboratori per esprimere una valutazione sulla sua prestazione e indirizzare verso la crescita i collaboratori stessi in funzione del loro potenziale;
- il nucleo di valutazione, come stimolo e garante di una metodologia che consentisse di standardizzare le valutazioni in criteri il più possibile omogenei e in obiettivi sufficientemente sfidanti per il gruppo dirigente della Provincia, sempre in relazione agli indirizzi strategici dell'organo amministrativo.

Ovviamente obiettivi più generali del sistema si confermano:

- ✓ il rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e le corrispondenti attese di ruolo;
- ✓ il favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- ✓ l'assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- ✓ il costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi livelli entrambi riconducibili successivamente all'ambito della **performance individuale**:

- la **prestazione**, valutata per i dirigenti in relazione agli **obiettivi** formalmente assegnati.



- i **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al ruolo organizzativo.

Il modello è stato successivamente implementato con un terzo fattore con la finalità di aumentare l'oggettività e la scientificità della valutazione attraverso l'elemento degli indicatori della **performance organizzativa**.

All'inizio della sua attività il Nucleo Tecnico di Valutazione si è impegnato anche a chiarire aspetti di merito concernenti gli obiettivi legati ai risultati, e i contenuti dell'attività professionale, perché le abilità manageriali fossero selezionate per pregnanza, capacità di coinvolgimento dei collaboratori, coerenza rispetto agli obiettivi strategici ed effettivo impegno quali - quantitativo del dirigente stesso.

Questo ha portato a una selezione degli obiettivi, in strategici, di programma e di progetto/gestione, a un collegamento diretto con il piano di sviluppo e le strategie complessive dell'ente, ad una loro valutazione attraverso indicatori di raggiungibilità ed efficienza e la articolazione in fasi del processo di attuazione, da scandire e poter meglio controllare.

Tutte le figure dirigenziali hanno così fatto uno sforzo per riflettere sull'effettivo collegamento fra obiettivi della funzione e strategie generali, sulle interconnessioni funzionali, sull'opportunità di un lavoro integrato e di squadra in una logica top-down o a cascata (*cascading*).

La valutazione è soprattutto un percorso, un processo ed il Nucleo ha cercato con numerosi incontri e riunioni, nell'ambito di un costante procedimento di monitoraggio, di favorire in itinere la riflessione di valutazione svolgendo:

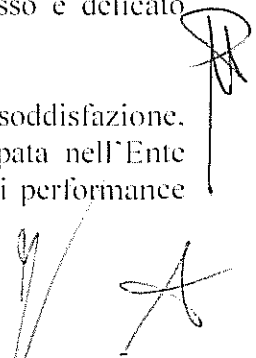
- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere e sollecitare eventuali interventi correttivi, condividere opportune proposte di revisione dell'organizzazione e degli obiettivi;
- comunicare al valutato, in un colloquio, le valutazioni, sollecitando preventivamente il confronto fra dirigenti di coordinamento (capo dipartimenti) e dirigenti di settore e di servizio.

Più difficile è stato percorrere la parte delle procedure di valutazione concernente i fattori di valutazione dei comportamenti manageriali; infatti - ed è già relazionato nei precedenti report annuali - il Nucleo Tecnico di Valutazione ha registrato come, talvolta, per tradizione si era portati a confondere l'impegno con il merito e la competenza, spostandosi su autovalutazioni di eccellenza, scarsamente motivate da dati obiettivi.

Più in generale si è notato una difficoltà nell'articolare il giudizio di valutazione, riportandolo ad un concetto numerico, necessariamente riferibile ad una scala di gradazioni, che potesse più oggettivamente e sensibilmente riassumere gli elementi critici insieme ai fattori positivi.

D'altra parte l'autovalutazione (e più in generale la valutazione) apre un processo critico di maturazione e riflessione sul proprio ruolo professionale e personale, sul compito affidato, sulla posizione, sulle proprie caratteristiche di conoscenza, esperienza e abilità, sul grado di raggiungimento dei propri obiettivi professionali e personali: perciò è un complesso e delicato momento della propria esperienza, cui spesso non si è preparati.

Tuttavia, ora, a conclusione del percorso svolto si può affermare, con una certa soddisfazione, che, grazie anche al lavoro compiuto dall'Organismo di valutazione, si è sviluppata nell'Ente Provincia di Ancona la consapevolezza del valore della valutazione, del percorso di performance



management e del contributo che lo stesso può dare ad una più solida maturazione della personalità manageriale.

Così, un aspetto importante della procedura di valutazione, segnata e scandita nel relativo percorso, è il rapporto capo – collaboratore e, quindi nell'organizzazione funzionale della Provincia, il rapporto fra Direttore di Dipartimento e Dirigente di Settore e di Servizio.

La valutazione del Direttore di Dipartimento, che esprime parere sull'autovalutazione del Dirigente di Settore e di Servizio (correggendola o confermandola), ha rappresentato uno snodo centrale del processo, sia per il valore di riflessione strategica sull'andamento di un anno di attività, sia come aiuto nel percorso di crescita e sviluppo nella carriera professionale del dirigente collaboratore.

Gli ultimi giudizi di valutazione relativi al 2011, espressi dai Direttori di Dipartimento, mostrano una più agevole capacità nell'inquadrare i punti di forza e debolezza dei collaboratori e nell'indicare loro i più opportuni percorsi di sviluppo.

Si confermano, pertanto, l'utilità e la bontà della revisione del Manuale di valutazione, predisposto da questo Organismo ed approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 622 del 19/12/2008, secondo una logica di sistema di valutazione della performance del personale dirigente già orientata verso i dettami del D. Lgs n° 150/2009; a tali principi questo Nucleo ha proposto alla Presidente-Capo dell'Amministrazione di adeguare l'ordinamento provinciale mediante l'approvazione di un apposito regolamento collegato al regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e della struttura organizzativa della Provincia di Ancona.

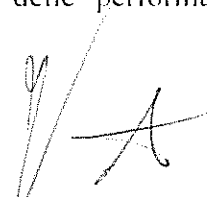
Ciò non solo per dare attuazione alle specifiche disposizioni contenute negli artt. 16, 31 e 74 del D.Lgs. 27/10/2009 n. 150, "Attuazione della legge 4/3/2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", ma anche per fornire una concreta risposta ad una precisa "raccomandazione" formulata dalla Corte dei Conti – Sezione regionale di controllo per le Marche nella parte conclusiva della relazione allegata alla deliberazione n. 697/2010/GEST del 12/10/2010, relativa alla "Verifica del funzionamento dei sistemi di controllo interno nelle Amministrazioni provinciali di Ancona, Ascoli Piceno, Macerata e Pesaro-Urbino e nei Comuni di Ancona, Ascoli Piceno, Macerata e Pesaro", con riferimento all'esercizio 2008.

E, infatti, l'indagine compiuta dalla Sezione regionale di controllo per le Marche della Corte dei Conti si chiudeva con l'auspicio che, a fronte di carenze rilevate, sintomatiche di "una disattesa attuazione dei sistemi di controllo interni", "ci si aspetta ora, da parte delle amministrazioni pubbliche la risposta che verrà approntata per dare applicazione alle novità intervenute per effetto del D.Lgs. n. 150/2009".

Lo schema di regolamento proposto è stato approvato dal Nucleo Tecnico di Valutazione con proprio verbale n. 5 in data 1/7/2011 e trasmesso alla Presidente della Provincia con nota prot. n. 133757 del 4/11/2011.

Con tale regolamento si mira ad inserire nell'ordinamento provinciale il "Sistema di Performance Management", quale sistema organico e strutturato estrapolato dai numerosi principi contenuti nel D.Lgs. n. 150/2009 e articolato nei seguenti tre sottosistemi:

- 1) il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (S.Mi.Va.P.): mirante alla misurazione (preventiva) e alla valutazione (in corso di gestione) delle performance organizzativa ed individuale;



- 2) il Sistema della premialità: mediante l'erogazione dei premi legati al merito e alla valutazione della performance;
- 3) il Sistema di trasparenza ed integrità: mirante a dare la massima trasparenza alle informazioni secondo il modello statunitense dell' "open government".

Il regolamento inoltre introduce nel regolamento dell'Ente il **Ciclo di gestione della Performance** quale processo dinamico coerente con i contenuti e con il Ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio che attiva il Sistema di Performance Management che, di per sé, nasce come sistema statico.

Aggiungasi, inoltre, che con il Ciclo di gestione della Performance viene introdotto nell'ordinamento della Provincia di Ancona, **il nuovo sistema integrato dei controlli interni** dopo l'abrogazione parziale del D. Lgs. 30 luglio 1999, n. 286 disposta dall'art. 30, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009.

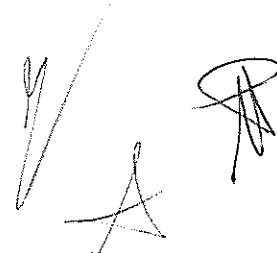
L'adeguamento dell'ordinamento della Provincia a strumenti di natura aziendale finisce per inserire nell'Ente un modello sperimentale di regolamentazione delle competenze e prevalenze decisionali (R.P.D.) secondo un disegno già elaborato all'indomani della riforma delle autonomie locali del 1990 (legge n. 142/1990): uno strumento aziendale di gestione basato sul principio della prevalenza in base al quale il processo di pianificazione e controllo della gestione definisce contemporaneamente le fasi dello stesso e individua i soggetti le cui competenze decisionali prevalgono in ciascuna di tali fasi.

A tale riguardo va evidenziato che ormai la metodologia per la valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale dirigente si è consolidata nelle linee guida elaborate dall'attuale Organismo di Valutazione e più volte discusse con i dirigenti per la definizione degli obiettivi da inserire nel P.d.O., per l'individuazione degli indicatori relativi e per il sistema di auto ed etero valutazione, così come testimoniato dall'agilità nella predisposizione delle valutazioni consuntive 2011 e degli obiettivi 2012, pur nel contesto confuso e complesso dei passaggi di ruolo dell'Ente Provincia e degli stessi ruoli dirigenziali, che non poco mettono in crisi anche l'organizzazione e le modalità di vivere il proprio ruolo organizzativo da parte dei dirigenti e dei loro collaboratori.

Il gruppo dirigenziale della Provincia di Ancona presenta così un patrimonio di competenze e di esperienze, una capacità di lavoro di gruppo, uno spirito di appartenenza e un'alta considerazione del proprio impegno, che pur nell'incerto quadro organizzativo e dei ruoli, mantiene una forte tessitura, che consente il corretto proseguire delle attività.

In proposito non si può sottacere la situazione di precarietà vissuta dall'Ente e, in particolare, dalla struttura dirigenziale incaricata ai sensi dell'art. 110 del D.Lgs. n. 267/2000 (TUEL), dopo i mutati indirizzi dottrinari e giurisprudenziali che hanno indotto l'Amministrazione provinciale ad indire una selezione pubblica comparativa per l'individuazione dei soggetti a cui conferire gli incarichi a tempo determinato delle funzioni dirigenziali e dopo che il D.lgs. n.141 dell'1 agosto 2011, correttivo del D.lgs. n. 150/2009, apportando modifiche all'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha disposto la sanatoria dei contratti di lavoro a tempo determinato per le figure dirigenziali in essere al 9 marzo 2011 sino alla loro scadenza.

L'Ente, su proposta del Nucleo Tecnico di Valutazione, prima ancora di procedere all'approvazione da parte dell'Amministrazione provinciale del Sistema di Performance Management proposto, ha attivato:



- 1) il Sistema di Misurazione e di Valutazione della performance (S.Mi.Va.P.) mediante un processo di adeguamento delle attuali metodologie di valutazione del Segretario Generale, del personale dirigenziale e del personale di qualifica non dirigenziale (approvato con deliberazione di Giunta provinciale n. 427 del 15/11/2011) a seguito del verbale del Nucleo Tecnico di Valutazione n. 8 del 17/10/2011;
- 2) il Sistema di trasparenza e integrità, approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 440 del 22/11/2011, recependo il lavoro posto in essere dalla Dirigente del Settore I "Affari Istituzionali e Generali", quale specifico obiettivo assegnatole con il P.D.O. dell'anno 2011;
- 3) il controllo di gestione quale processo mirante ad accertare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità di gestione mediante il miglioramento del rapporto tra risorse ed obiettivi e tra costi e risultati; tale strumento è stato assegnato come obiettivo alla Dirigente del Dipartimento II - Settore Bilancio Società Partecipate Politiche Comunitarie Economato Patrimonio Mobiliare, inserito nel piano degli obiettivi negli anni 2010 e 2011.  
Anche tale obiettivo innovativo era stato caldeggiato dal Nucleo Tecnico di Valutazione quale strumento di supporto strategico all'intero Sistema di Performance Management proposto dal Nucleo Tecnico di Valutazione.

Per quanto concerne il sistema della premialità va osservato che lo stesso non è stato attuato in relazione alle recenti disposizioni di natura finanziaria che hanno messo in "stand by" le norme relative.

Va fatto rilevare che per la prima volta, relativamente all'anno 2011, il Nucleo Tecnico di Valutazione ha proposto con proprio verbale n. 6 del 13/7/2011 (e la Giunta provinciale con deliberazione n. 295 del 26/7/2011, ha approvato) la sostituzione, tra i criteri di valutazione, del coefficiente additivo di competenza della Giunta, previsto dal manuale di valutazione approvato con deliberazione di Giunta provinciale n. 622 del 19/12/2008, **con l'introduzione in via sperimentale della performance organizzativa.**

Ciò al fine di assicurare che la valutazione del personale dirigente venisse effettuata integralmente dall'Organismo Tecnico di Valutazione secondo i criteri di imparzialità e di indipendenza di tale Organismo rispetto all'Organo politico, fatto salvo, ovviamente, il rapporto privilegiato con la Presidente della Provincia che nel nuovo processo di valutazione rimane sempre il valutatore finale.

Gli obiettivi di performance organizzativa inseriti per la prima volta nel piano della performance per l'anno 2011 (Piano della Performance da definirsi in maniera più compiuta negli esercizi successivi) hanno riguardato essenzialmente il perseguimento di obiettivi di benessere finanziario e di efficienza organizzativa, in particolare:

#### **OBIETTIVO N. 1**

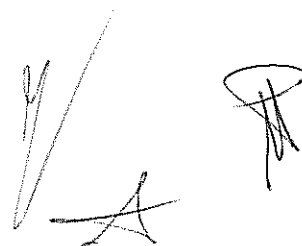
Grado di riduzione della spesa di personale, a parità di funzioni al 1° gennaio, applicando il criterio della cassa, ossia quanto effettivamente pagato nelle annualità prese in considerazione. Per spese di personale si intendono quelle riguardanti i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato, indipendentemente dalle modalità di finanziamento, con esclusione dei compensi produttività e risultato:

#### **OBIETTIVO N. 2**

Velocità dei pagamenti riguardanti le spese correnti in conto competenza diverse da quelle riguardanti il trattamento stipendiale mensile:

#### **OBIETTIVO N. 3**

Velocità dei pagamenti riguardanti le spese in conto residui di parte corrente:



#### **OBIETTIVO N. 4**

Crescita margine corrente (entrate correnti – spese correnti).

L'introduzione sperimentale di obiettivi di performance organizzativa ha dimostrato, con notevole apprezzamento da parte del Nucleo Tecnico di Valutazione, l'apporto costruttivo che la struttura dirigenziale ha saputo fornire al raggiungimento di tali obiettivi strategici valutabili come miglioramento qualificante della Provincia di Ancona in una prospettiva di *benchmarking* tra le funzioni stesse della Provincia rilevate e in rapporto all'esercizio precedente con l'auspicio di estendere la sperimentazione al confronto esterno con Enti simili, una volta in possesso di dati ufficiali di comparazione.

Per quanto concerne la valutazione del personale dirigente va detto che il Nucleo ha operato un costante monitoraggio, anche mediante colloqui con i Dirigenti, al fine di valutare possibili elementi che avrebbero potuto influire negativamente sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.