



Relazione integrativa alla domanda di partecipazione alla PROCEDURA SELETTIVA PER LA NOMINA DELL'ORGANISMO COMUNALE DI VALUTAZIONE (OCV) dell'Unione Lombarda dei Comuni di Bellusco e Mezzago.

Premessa

A completamento del Curriculum Vitae.

Dal 2006 la scrivente è consulente di Dasein srl (società specializzata in consulenza, ricerca e formazione per gli Enti Locali), che fornisce assistenza consulenziale e formativa a oltre 800 Comuni e a Province, Regioni, Aziende Sanitarie Locali, Consorzi e aziende di servizi.

(www.dasein.it).

Dal 2013 sono membro del Consiglio di Amministrazione.

La consulenza spazia in vari ambiti a supporto della Pubblica Amministrazione:

- Valutazione dei dirigenti, delle posizioni organizzative e del personale degli enti locali (D.Lgs 150/2009, D.Lgs 74/2017)
- Ridefinizione delle dotazioni organiche e delle strutture organizzative (D.Lgs. 165/01, Dlgs 75/2017)
- Revisione dello Statuto e dei Regolamenti Comunali (D.Lgs. 267/00)
- Analisi e studi di fattibilità per la gestione associata di servizi
- Diagnosi e revisioni organizzative
- Analisi, miglioramento e semplificazione dei Procedimenti (L.241/90 e leggi/decreti Bassanini).
- Aggiornamento e sviluppo dei sistemi di contabilità economica e di controllo di gestione (D.Lgs 77/95 e successive modifiche, D.Lgs. 286/99, D.Lgs. 267/00, D.Lgs 118/11).
- Supporto alla definizioni di strumenti atti alla valutazione delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (Documento Unico di Programmazione, Piano Esecutivo di Gestione, Piano degli Obiettivi).
- Supporto alle Amministrazioni per l'attuazione del Ciclo di Gestione delle Performance e della costruzione del Piano delle Performance ai sensi del D.Lgs. 150/09 e ss.mm.
- Supporto alle Amministrazioni in tema di Trasparenza, Legalità e Prevenzione della Corruzione in adeguamento al Dlgs 33/2013 e 97/2016 per la redazione del Programma Triennale della Trasparenza e Integrità correlato al Piano triennale di Prevenzione della Corruzione ai sensi della L. 190/2012.
- Supporto all'introduzione del Lavoro Agile

Di seguito lo sviluppo delle direttrici di intervento fornite agli Enti:

- l'analisi e il miglioramento delle strutture organizzative, orientato a costruire un sistema di ruoli e di posizioni lavorative coerente con gli obiettivi strategici degli enti e con le esigenze di efficienza e di efficacia;



- definire e ridefinire le strategie organizzative e le logiche di governo dell'ente, formalizzando organigrammi, funzionigrammi, mansionari, job descriptions, matrici delle professionalità, tabelle dei carichi di lavoro, competenze, ecc.;
- applicare i sistemi di valutazione del personale quale strumento di valutazione comparata e sistematica delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale.;
- intervenire con attività mirate sui sistemi di incentivazione della motivazione del personale, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni;
- agevolare la comunicazione interna, intesa come una delle priorità di intervento per il miglioramento delle organizzazioni;
- implementare o migliorare l'impostazione dei sistemi di pianificazione e di controllo di gestione accompagnando l'ente nella definizione delle strategie, del piano degli obiettivi e del budget;
- supportare la formazione personale che è, naturalmente, uno degli strumenti prioritari per lo sviluppo delle risorse umane, è uno dei nostri filoni lavorativi elettivi.

Di seguito i temi più significativi sviluppati in relazione alla attività di Organismo/Nucleo di Valutazione.

Ciclo di gestione della Performance

Poiché il ciclo della gestione della Performance nulla aggiunge al ciclo virtuoso della programmazione e controllo è assolutamente scontato fare riferimento agli strumenti propri della programmazione dell'Ente.

Il problema, quando si parla di performance, è che si fa confusione fra due dimensioni. Si parla infatti di risultato, di esito e si criticano appunto i risultati dell'amministrazione, si mette in discussione la capacità, dello stato di raggiungere i propri obiettivi.

Questa critica si fonda su un presupposto: che di tali risultati, di tale capacità, ci sia effettiva conoscenza.

Che la performance cioè sia sistematicamente misurata e che da qualche parte ci siano dati e informazione che consentano di avere un quadro chiaro, oggettivo, di quanto le amministrazioni del paese fanno, hanno fatto, e sono in grado di fare.

Il controllo, sotto forma di valutazione, dovrebbe secondo molti svolgersi su questa performance, e' dal controllo dovrebbero scaturire valutazioni che conducono all'assunzione di decisioni.

La necessità di gestire strumenti di programmazione tra loro coerenti in termini di strategie, azioni, valutazione economica, misurazione dei risultati si scontra in molti casi con la produzione di strumenti disaggregati tra loro, con una finalità più orientata alla programmazione organizzativa che alla logica del risultato, inteso come riscontro della efficacia, efficienza (economica) e qualità del servizio prodotto.

Gli obiettivi, gli impatti (outcomes), output, processi non sono stati sistematicamente misurati secondo quanto i modelli di programmazione delle risorse pubbliche prescrivevano.



Un esempio per tutti la modalità di redazione del Documento Unico di Programmazione, scritta più in funzione della organizzazione che per linee politiche strategiche.

Ed anche in presenza di strumenti coerenti tra loro o meglio ancora di informazioni qualificate, questo diventa il fine unico.

I dati di output rilevati non generano automaticamente conoscenza; per poterlo fare devono essere valutati ed essere utilizzati per produrre decisioni.

Il monitoraggio dunque va oltre il concetto di controllo, dal momento che comprende anche l'azione conseguente, o a reazione, l'intervento correttivo.

La corretta gestione del Piano della Performance ha il compito di "mettere a sistema" le informazioni necessarie per procedere ad una migliore programmazione, misurazione, valutazione e comunicazione degli obiettivi e dei risultati raggiunti.

Si ritiene pertanto che sia opportuno per gli EELL cogliere quanto evidenziato nei principi ispiratori del D.lgs e produrre uno strumento che rappresenti la sintesi delle informazioni significative.

dall'adempimento burocratico alla predisposizione di uno strumento che dovrebbe condurre l'Ente a definire il migliore processo di gestione, analisi e rendicontazione.

Sistemi di Valutazione delle Performance

La valutazione è il presupposto per rendere esplicito il valore associato alle caratteristiche delle persone; è perciò un processo strutturato di comunicazione tra organizzazione nel suo insieme e individui (ad esempio, valutazione degli obiettivi gestionali e valutazione delle posizioni), tra individui con ruoli organizzativi diversi (valutazione capo collaboratore e valutazione tra colleghi) e tra individui e ruoli esterni e interni agli Enti (valutazione fatta dall'utenza, da soggetti esterni, dalla collettività ecc.).

Tale processo è finalizzato a far crescere il livello di consapevolezza e condivisione del lavoro svolto e delle competenze sviluppate, al fine di attivare meccanismi di miglioramento e sviluppo.

Per questo, in tutte le realtà organizzative sia pubbliche che private la valutazione del personale rappresenta uno degli aspetti fondamentali dell'esercizio dell'attività gestionale.

La valutazione, pertanto, in una organizzazione pubblica che aspira a evolversi nel contesto sociale in cui opera, deve essere vissuta come "momento gestionale" in un "sistema di sviluppo", e occasione per migliorare sia le persone che l'organizzazione.

Per valorizzare la dimensione della valutazione, tipicamente relazionale e comunicativa, bisogna potenziare gli strumenti della relazione e del feedback, attivando un percorso di condivisione di valori, per avviare significativi cambiamenti nel modo di operare.

L'individuo evolve nell'organizzazione se è inserito in un sistema che lo sottopone a valutazioni articolate e provenienti da più soggetti e comunicate correttamente.

La valutazione degli obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici e delle strategie da parte dell'Ente, al quale i dirigenti sono chiamati a fornire un contributo propositivo.



La determinazione di piani strategici da parte dell'organo politico-amministrativo, chiari e definiti, è infatti condizione fondamentale per individuare obiettivi dirigenziali concreti, precisi e misurabili.

I vantaggi della direzione per obiettivi sono individuabili nella maggiore partecipazione della dirigenza e del personale alle finalità strategica dell'Ente pubblico, nello sviluppo della responsabilità, nel supporto alla crescita di competenze gestionali.

Di contro, bisogna tener conto che questo approccio può fallire in contesti in cui non vi è una cultura della responsabilizzazione del risultato e può far prevalere un orientamento al perseguimento di risultati specifici - o di breve periodo.

Entrare nella logica del servizio o del prodotto è una delle operazioni più difficili perché richiede un cambiamento culturale profondo nella concezione dominante dell'organizzazione: passare dal rispetto dell'adempimento all'orientamento al risultato

Il ruolo dell'**Organismo Indipendente di Valutazione** (o Nucleo di Valutazione) nella fase di programmazione deve assumere una funzione di indipendenza, sia rispetto alla politica che alla dirigenza; e suppletive questa indipendenza si sostanzia nel sostenere la crescita degli attori rispetto gli strumenti di programmazione.

Azioni sostitutive e suppletive da parte dell'OIV, non permettono alle diverse parti di liberare energie né una reale indipendenza nella valutazione

La "capacità programmatica" è elemento fondamentale sia nella valutazione strategica dell'Ente che e nella valutazione comportamentale dei dirigenti.

A questa programmazione bisogna arrivare in tempo utile, sapendo che una valutazione ex ante va predisposta a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.

Donatella Passerini

Bellusco, lì 27 gennaio 2021