

CAPITOLO VIII

Agostino Cortesi, Presidente OIV Consiglio Regionale del Veneto

SOMMARIO: 1. Il sistema di valutazione del Consiglio Regionale del Veneto. – 2. Confronto con i sistemi di valutazione dei Consigli Regionali di altre Regioni: Lombardia e Toscana. – 3. Conclusioni.

L'obiettivo di questo intervento è analizzare il Sistema di Valutazione del Consiglio Regionale del Veneto e mettere a confronto i sistemi di valutazione dei Consigli Regionali di Veneto, Lombardia e Toscana, per portare alla luce alcune questioni ancora irrisolte e i miglioramenti che possono essere adottati in accordo con la riforma Madia.¹

1. Il sistema di valutazione del Consiglio Regionale del Veneto

In primo luogo, proviamo ad analizzare il sistema di valutazione del personale dirigente del Consiglio regionale del Veneto, il modello utilizzato, la sua composizione e funzionamento, il sistema premiante, lo scopo di tale valutazione, nonché le modifiche e i miglioramenti che sono e potranno essere apportati per conformarsi alla Riforma Madia.

Come abbiamo detto precedentemente, il D. Lgs. n.150 del 27 ottobre 2009 reca misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Nella loro sostanza le disposizioni ripropongono in forma

¹ Giorgia Meneghin “Il Sistema di Valutazione del Personale nel settore pubblico: il caso del CRV a confronto”, tesi di laurea magistrale in Economia e Gestione delle Aziende, 2018, relatore prof. A. Cortesi.

di legge i principi, i metodi e gli strumenti che da molti decenni ormai le aziende private adottano nei loro sistemi di gestione aderendo alla norma ISO UNI EN 9001:2008 sui sistemi di gestione per la qualità. Il Consiglio Regionale del Veneto dal 2003 ha avviato le attività per applicare la norma ISO ottenendo la prima certificazione nel 2004, poi rinnovata annualmente fino al 2016, perciò applica da anni in modo fattivo le disposizioni imposte per legge nel 2009.

Il sistema proposto dall'OIV, oltre alla finalità di premiare il merito, si propone, come obiettivo prioritario, la crescita e lo sviluppo delle competenze del personale del Consiglio regionale del Veneto, nella consapevolezza che il personale in servizio presso organi e strutture del Consiglio regionale rappresenta la risorsa essenziale per l'esercizio delle funzioni istituzionali consiliari, attraverso l'impiego delle peculiari competenze richieste.

I principali elementi caratterizzanti presentati dal sistema possono essere così sintetizzati:

1. La differenziazione dei criteri di valutazione e riequilibrio tra la componente valutativa legata agli obiettivi di performance organizzativa e individuale e la componente inerente alle competenze possedute ed effettivamente attivate dalla persona valutata;
2. la previsione di obiettivi esclusivamente quantitativi e misurabili con certezza, preferibilmente mediante rilevazioni automatiche del sistema informativo;
3. la preferenza per obiettivi di struttura in un'ottica di prestazione di squadra;
4. il coinvolgimento nella valutazione degli utenti finali dei servizi erogati attraverso la previsione di indicatori di customer satisfaction;
5. la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
6. una valutazione gerarchica della performance individuale dei dirigenti nel presidio del ruolo, articolata secondo parametri quali-quantitativi che tengono conto delle specificità delle diverse figure dirigenziali (manageriali e professionali) presenti nell'Amministrazione del Consiglio;
7. l'obbligo per il valutatore di indicare, all'atto della valutazione finale, le azioni per il miglioramento delle prestazioni e i suggerimenti per la crescita e lo sviluppo delle competenze personali;
8. nelle more della definizione, con apposita disciplina contrattuale di livello nazionale, delle procedure di conciliazione previste dalla normativa vigente in materia di sistemi di valutazione, previsione di una procedura sperimentale di revisione della valutazione che

consenta al valutato di rivolgersi all'OIV per rappresentare le proprie ragioni a sostegno di una revisione della propria valutazione.

Ad essere valutato è tutto il personale del Consiglio Regionale del Veneto, ma non tutti i dipendenti vengono valutati allo stesso modo: le competenze, le capacità richieste e sottoposte a misurazione cambiano a seconda della tipologia di attività svolta, dal livello raggiunto e dalle responsabilità affidate. Pertanto, è possibile distinguere il personale in generale della PA, come nel caso del Consiglio Regionale del Veneto, in dirigente, personale titolare di alta professionalità o di posizione organizzativa e, infine, il resto del personale dipendente.

Il sistema di valutazione del personale dirigente è suddiviso in tre componenti valutative:

- A. la performance organizzativa (350 punti),
- B. la valutazione delle competenze (100 punti),
- C. la valutazione della performance individuale nel presidio del ruolo (100 punti).

Ognuna di queste componenti viene suddivisa in obiettivi e sub-obiettivi, ai quali viene attribuito un punteggio sulla base del grado di raggiungimento dello stesso.

Il massimo del punteggio ottenibile è di 550 punti.

A. La *performance organizzativa* si valuta sulla base del grado di raggiungimento di quattro obiettivi:

1. Il primo obiettivo è legato alla *Customer Satisfaction* dei servizi erogati secondo il sistema di gestione per la qualità. Tale obiettivo ha un peso massimo di 50 punti. Il punteggio viene calcolato sulla base della percentuale dei clienti soddisfatti, per scaglioni. Se la percentuale è inferiore al 70% il punteggio sarà nullo.
2. Il secondo obiettivo (80 punti) riguarda *l'impiego efficiente delle risorse umane* e viene calcolato misurando:
 - a. la puntualità: la percentuale di giornate/uomo sul totale giornate/uomo della struttura, iniziate, svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite, sia in entrata che in uscita;
 - b. il grado di copertura dei servizi erogati: si valuta in base alla percentuale di giorni lavorati su totale giorni in cui l'area di servizio risulta coperta da almeno una persona dalle ore 9.00 alle ore 17.00;
 - c. la programmazione dei congedi: percentuale di giornate/uomo di ferie utilizzate su totale giornate/uomo di ferie dovute nell'anno di riferimento;
 - d. l'aggiornamento e la formazione: progettazione e realizzazione di un modulo formativo di una giornata (almeno 360 minu-

ti, anche articolati in più giorni) in aula, con l'impiego di risorse interne.

3. Il terzo obiettivo (50 punti) è ancora un obiettivo di struttura e si divide in due opzioni: per le strutture proprietarie o comproprietarie di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità e per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità. Nel primo caso si tratta del *raggiungimento dei risultati attesi* nei singoli processi/servizi di cui è responsabile la struttura. Nel secondo caso ci si rifà alla *customer satisfaction dei servizi erogati* misurata per i servizi erogati dalla struttura, con i tempi e le modalità concertate dalla struttura medesima con l'Ufficio qualità e innovazione, sulla percentuale di clienti soddisfatti.
4. Il quarto obiettivo è l'*obiettivo personale del dirigente* e riguarda un *progetto innovativo* per la realizzazione di una o più delle direttive (o schede del programma operativo) approvate dall'Ufficio di presidenza, o di uno step qualora siano pluriennali, formulato sulla base di un format definito dall'OIV. Il peso di tale obiettivo è di 170 punti (che corrisponde quasi al 50 per cento della performance organizzativa).

B. La *valutazione delle competenze* viene effettuata dal dirigente del servizio e dal vertice gerarchico (segretario generale) per ogni singola competenza misurata su una scala di valori da 1 a 10 in base alle valutazioni espresse da:

1. il dirigente capo del proprio servizio, i cui giudizi pesano relativamente per il 25% sul peso totale (25 punti) per i dirigenti di ufficio e le posizioni dirigenziali individuali;
2. il Segretario generale, i cui giudizi pesano relativamente per il 75% sul peso totale (75 punti), ovvero il 100% sul peso totale (100 punti) qualora non vi sia il capo del servizio consiliare.

Il set di competenze oggetto della valutazione mira a comporre un quadro completo della persona che ricopre il ruolo di dirigente, pertanto le competenze analizzate spaziano tra vari fronti: competenze cognitive, tecniche e professionali, gestionali, orientamento al risultato, capacità di leadership, competenze personale e sociali, abilità relazionali, cooperazione e spirito di squadra, ascolto ed empatia, promozione della legalità e della capacità decisionale, innovazione e creatività.

Le competenze vengono valutate sulla base di una scala di valutazione da 1 a 10 del grado di possesso della competenza stessa. In base

alla media ottenuta vengono assegnati i punti. Se la media è inferiore a 4 non si otterrà nessun punto.

C. La valutazione della performance individuale nel presidio del ruolo è la valutazione gerarchica finale del Segretario generale e si basa su dei parametri quali-quantitativi per un totale di 100 punti, suddivisa in due valutazioni ulteriori, ognuna delle quali aventi 50 punti.

1. Vi è la *valutazione complessiva della produttività e delle responsabilità assunte* nel presidio del ruolo, la quale è una valutazione sintetica che avviene sulla base di un set di parametri considerati significativi in relazione alle diverse figure dirigenziali.
2. Vi è, infine, la *valutazione complessiva della qualità della prestazione* resa nel presidio del ruolo. Nel giudizio sintetico e motivato il valutatore dovrà indicare gli elementi di particolare qualità riscontrati nella prestazione del dirigente, con riferimenti puntuali alle evidenze oggettive. Ciascun valutato potrà proporre al valutatore tre oggetti (progetti, procedimenti, problemi, item, prodotti) gestiti con particolare qualità nel corso dell'anno.

La scheda di valutazione si conclude obbligatoriamente con l'indicazione delle azioni per il miglioramento delle prestazioni organizzative e personali e con i suggerimenti per lo sviluppo e la crescita delle competenze del dirigente.

Il dirigente valutato che non accetta la valutazione quali-quantitativa del Segretario generale può rivolgersi all'OIV con una propria memoria scritta per richiedere, motivandolo, un riesame della valutazione medesima. L'OIV, riesaminata la valutazione con le modalità ritenute più opportune, può avvallare la stessa ovvero richiederne la revisione al Segretario generale. In ogni caso, la determinazione conclusiva del procedimento di valutazione rimane di competenza del Segretario Generale.

2. Confronto con i sistemi di valutazione dei Consigli Regionali di altre Regioni: Lombardia e Toscana

Gli elementi comuni tra i vari sistemi possono essere così riassunti:

1. La definizione di obiettivi che sono misurabili con certezza grazie al loro collegamento ad indicatori perlopiù quantitativi, al fine di una corretta valutazione e di rendere i dipendenti pienamente con-

sapevoli di ciò che l'amministrazione pubblica si aspetta da loro. Il raggiungimento di tali obiettivi viene misurato attraverso indicatori e modalità automatiche di rilevamento da parte del sistema informativo.

2. La valorizzazione degli obiettivi organizzativi, obiettivi che sono raggiungibili attraverso il lavoro in team, il confronto e il dialogo aperto, nonché riconducibili alla creazione di un clima lavorativo sano per la crescita della produttività e del coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione pubblica stessa.
3. La valutazione del contributo individuale che ciascun impiegato apporta alla performance organizzativa mantiene un peso notevole nella valutazione complessiva, in ottica di equilibrio tra obiettivi individuali e organizzativi.
4. I soggetti che si occupano della valutazione sono, per tutti e tre i sistemi, i responsabili dei valutati o l'ufficio di presidenza, ma per il sistema lombardo e quello toscano, una parte della valutazione viene rilevata da un'autovalutazione.
5. Una equa corrispondenza tra prestazione eseguita/obiettivo raggiunto e corresponsione del compenso retributivo.
6. La diversificazione dei pesi e degli obiettivi, nonché degli indicatori e delle competenze prese in riferimento, a seconda della categoria di appartenenza del personale, è operata al fine di una corretta pertinenza alla sfera di competenza del singolo.

Ci sono alcuni aspetti in cui, invece, i sistemi differiscono in modo evidente. Ci soffermeremo in particolare sulla valutazione dei dirigenti.

- Nella valutazione dei dirigenti, osserviamo anzitutto che il sistema elaborato dalla Toscana non fa riferimento alla customer satisfaction, un aspetto considerato fondamentale sia in Veneto che in Lombardia, dato che l'obiettivo delle amministrazioni è la fornitura di servizi di qualità nelle modalità più efficaci e efficienti ai cittadini.
- Un secondo aspetto interessante è il fatto che nei sistemi di Lombardia e Toscana parte della valutazione venga compiuta dallo stesso soggetto valutato. Per il sistema lombardo questo avviene tramite una rendicontazione delle attività svolte ai fini del raggiungimento degli obiettivi organizzativi, successivamente sottoposta al controllo del valutatore; mentre per il sistema Toscano avviene una vera e propria autovalutazione sulle competenze e i

comportamenti professionali e organizzativi dimostrati nel presidio del ruolo, successivamente valutata dai soggetti al vertice.

Per quanto riguarda la *struttura della valutazione*, le componenti fondamentali possono essere riassunte in tre componenti: performance individuale, performance organizzativa e competenze possedute.

Questi tre elementi sono presenti in tutti i sistemi di valutazione analizzati, ma le modalità di misurazione e il loro peso all'interno della valutazione complessiva variano molto. Abbiamo visto che la struttura del sistema del Veneto è suddivisa in performance organizzativa, valutazione delle competenze e valutazione della performance nel presidio del ruolo. Il sistema lombardo è, invece, suddiviso semplicemente in performance individuale (all'interno della quale vengono valutate anche le competenze) e performance organizzativa. Infine, il sistema toscano è strutturato in tre fattori denominati: raggiungimento degli obiettivi strategici del Segretario Generale, raggiungimento degli obiettivi individuali e competenze e comportamenti professionali ed organizzativi agiti nello svolgimento del ruolo.

La *valutazione della performance individuale* ha peso diverso (18% per il Veneto, 27% per la Lombardia e 42% per la Toscana) e viene misurato considerando parametri diversi:

- nel sistema veneto abbiamo visto che comprende una valutazione sintetica sulla produttività e sulle responsabilità assunte nel presidio del ruolo in base a un set di parametri significativi e una valutazione sintetica motivata operata dal Segretario Generale sulla qualità delle prestazioni rese nel presidio del ruolo.
- Nel sistema lombardo la performance individuale viene definita come il contributo individuale del lavoro specifico del dirigente ovvero il suo contributo personale al raggiungimento dei risultati; gli obiettivi da raggiungere per la sua valutazione vengono discussi tra dirigente e vertice gerarchico in sede di colloquio e la componente ha all'interno della valutazione complessiva un peso del 27% e considera anche parametri relativi alla progettazione all'interno di programmi a gestione diretta dell'Unione Europea, al miglioramento dei processi di programmazione e controllo di gestione, alla performance gestionale-finanziaria, al benessere organizzativo e alla formazione.
- Infine, nel sistema toscano la performance individuale misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali che sono stati assegnati ai dirigenti sulla base di elementi che ne consentano il monitoraggio: per ogni obiettivo viene stabilita la sua importanza,

al massimo due indicatori che lo possano descrivere, il loro relativo peso e il valore atteso.

La valutazione della *performance organizzativa* è quella con il peso più rilevante nella valutazione dei dirigenti.

- Nel sistema veneto questa ha un peso del 64%. Tale performance viene valutata prendendo in considerazione la customer satisfaction, l'impiego efficiente delle risorse umane e il raggiungimento degli obiettivi relativi alla gestione della qualità dei servizi erogati di cui la struttura è responsabile, nonché l'obiettivo personale del dirigente, il quale fa riferimento al grado di realizzazione di progetti innovativi.
- Nel sistema lombardo la performance organizzativa viene, anche in questo caso, misurata sulla base della qualità dei servizi erogati calcolata attraverso la customer satisfaction, ma anche in base al grado di raggiungimento degli obiettivi del piano della performance, distinguendo quelli al quale il dirigente partecipa in modo effettivo dagli altri. Il peso della performance organizzativa è del 70%, mettendo in risalto ancora una volta l'importanza della collaborazione e del lavoro in team per il raggiungimento degli obiettivi del piano.
- Infine, nel sistema toscano la performance organizzativa fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del Segretario Generale e ha un peso del 40%.

Per quanto riguarda, infine, la *valutazione delle competenze*, anche in questo caso vi sono differenze e similitudini tra i vari sistemi.

- Nel sistema veneto la valutazione delle competenze ha un peso di circa il 20%. Tale valutazione mira a comporre un quadro completo della persona che ricopre il ruolo di dirigente, pertanto vengono analizzate, da parte del vertice gerarchico, competenze che rientrano in varie categorie: le competenze cognitive, le competenze tecniche e professionali, le competenze manageriali e gestionali, l'orientamento al risultato, la leadership, le competenze sociali e personali, le abilità relazionali e di cooperazione, la capacità decisionale, l'innovazione e la creatività.
- Nel sistema lombardo la valutazione delle competenze rientra nella performance individuale e prevede l'analisi della capacità di comunicazione interna ed esterna, la capacità di gestione della struttura, la valutazione del personale, la formazione e crescita professionale dei collaboratori, la leadership e la capacità di collaborare. Tale valutazione, però, ha un peso solo del 3%.

- Infine, per il sistema toscano la valutazione delle competenze misura i comportamenti organizzativi su una selezione che va da quattro a cinque di dodici competenze formalizzate a coprire le aree cognitiva, realizzativa, relazionale e gestionale. Tale componente ha peso e caratteristiche simili al sistema veneto, anche se con un approccio semplificato; inoltre, parte della valutazione viene svolta dallo stesso dirigente attraverso un'autovalutazione, che viene poi controllata e rivista dal vertice gerarchico.

Per quanto riguarda la *puntualità nella gestione delle risorse*, intesa come rispetto degli orari e copertura dei servizi, nonché fruizione delle ferie e gestione dei congedi,

- il sistema del Veneto analizza il sub-obiettivo di puntualità che si valuta in base alla percentuale di giornate/uomo sul totale giornate/uomo della struttura, iniziate, svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite, calcolate attraverso l'uso delle timbrature; il sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati che si valuta in base alla percentuale di giorni lavorati su totale giorni in cui l'area di servizio risulta coperta da almeno una persona; il sub-obiettivo di programmazione dei congedi che si valuta in base alla percentuale di giornate/uomo di ferie utilizzate su totale giornate/uomo di ferie dovute nell'anno di riferimento.
- Il sistema lombardo, invece, si dimostra interessato solo alla programmazione dei congedi, in quanto ogni dirigente risulta responsabile delle sue ferie e di quelle del personale a lui assegnato; tuttavia, nel caso di fruizione corretta delle ferie non viene previsto alcun punteggio positivo e nessuna premialità, al contrario in caso di mancato conseguimento del parametro è prevista la decurtazione dal 5% al 10% della retribuzione di risultato individuale complessiva.
- Il sistema toscano non prevede alcun parametro-obiettivo al riguardo. Molto interessante risulta, tuttavia l'utilizzo della penalità al posto della premialità, che si dimostra essere efficace per una corretta programmazione dei congedi.

Infine, va analizzato il *sistema di distribuzione del compenso retributivo* legato alla valutazione:

- nel sistema veneto la retribuzione di risultato viene corrisposta sulla base del punteggio ottenuto complessivamente, secondo una divisione in fasce di punteggio;
- nel sistema lombardo la retribuzione di risultato viene corrisposta in base al punteggio finale ottenuto nella valutazione complessiva,

maggiorato o diminuito in base alla percentuale di conseguimento del parametro relativo agli obiettivi individuali. Molta importanza viene quindi affidata a tale parametro che può modificare il compenso fino al 14% in più o al 20% in meno a quello che sarebbe spettato al dirigente se considerato solo il punteggio complessivo. Quindi, mentre nel sistema del Veneto è in qualche modo possibile essere eccellenti in un ambito e carenti in un altro ed ottenere comunque una valutazione discreta, col sistema lombardo ci deve essere più equilibrio tra i vari componenti valutati, altrimenti si rischia una valutazione bassa. Inoltre, il sistema lombardo riconosce un premio di eccellenza ai dirigenti che hanno contribuito a progetti innovativi e particolarmente significativi, premio che può essere corrisposto solo al 5% dei dirigenti aventi diritto e non può essere attribuito al medesimo dirigente più di una volta nell'arco di tre anni.

- Infine, il sistema toscano ha un meccanismo di corresponsione molto più articolato.

3. Conclusioni

In conclusione, i sistemi analizzati presentano punti di forza e di debolezza nella valutazione:

- il sistema veneto ha sicuramente un metodo di valutazione delle competenze molto accurato, approfondito e capace di dare un quadro dettagliato delle competenze del dipendente valutato, tuttavia ha un sistema di calcolo del punteggio e distribuzione in fasce molto semplice che permette di ottenere un buon punteggio anche in presenza di forti carenze in una delle performance analizzate.
- Il sistema lombardo ha come punto di debolezza la valutazione delle competenze che non vengono prese in considerazione per i dipendenti titolari di posizione organizzativa e per il personale dipendente. Tuttavia, presenta una buona spinta al miglioramento grazie alla notevole importanza che viene attribuita al parametro relativo agli obiettivi individuali.
- Il sistema toscano ha una buona distribuzione di peso tra le varie componenti che lo compongono e un sistema di ripartizione della retribuzione del risultato che la lega al raggiungimento di una buona fascia di punteggio inerente alla performance individuale e le competenze possedute.

I sistemi di valutazione, tuttavia, sono deboli nella promozione della formazione: solo il sistema del Veneto si riserva di valutare la partecipazione e lo svolgimento di un modulo formativo.

Di fondamentale importanza, infine, per un miglioramento continuo nella prestazione e nella qualità della stessa, è l'aver un feedback da parte dei valutatori che non si limiti ad un punteggio, ma che identifichi quali azioni di miglioramento debbano essere intraprese dal soggetto valutato.

