



IL TEMA della qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche, da tempo al centro di un vivace dibattito politico-istituzionale, considerati i riflessi in termini di competitività e sviluppo del Paese, è stato di recente oggetto del memorandum d'intesa 18 gennaio 2007 tra Governo e parti sociali sul lavoro pubblico.

Come emerge dal documento, l'obiettivo del miglioramento qualitativo è perseguibile solo con una significativa riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche, a livello centrale e locale, in chiave di efficienza ed efficacia, che richiede, necessariamente, la costruzione di condizioni di misurabilità, verificabilità e incentivazione della qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche.

In tale linea sono stati istituiti (l. n. 267/2000, art. 147) **nuclei di valutazione negli enti locali**, finalizzati proprio a valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale al fine di collegare i compensi alla qualità ed efficacia delle prestazioni rese.

Anche la valutazione del lavoro ai fini dell'attribuzione dell'**indennità di risultato** può essere, però, oggetto di contenzioso.

Il nucleo di valutazione, infatti, se tenuto ad operare sulla base di apposita delibera comunale, recettiva di accordo collettivo, deve attenersi ai criteri valutativi previsti.

In una fattispecie sottoposta di recente all'attenzione della giurisprudenza, la Giunta di un Comune aveva emanato una direttiva per il riconoscimento dell'indennità di risultato, individuando sei diversi criteri di valutazione, fra i quali: «capacità di risposta ad istanze interne ed esterne»; «ripartizione dei compiti e degli stanziamenti sulla base del piano delle risorse e degli obiettivi»; «grado di raggiungimento degli obiettivi programmati».



Specializzato in consulenza e assistenza legale su lavoro, previdenza e sindacale

## DIMENSIONE LAVORO

a cura del Centro Ricerche e Formazione  
Presidente Maria Novella Bettini



# Più qualità nel lavoro pubblico

## Valutazione e retribuzione del risultato: quando il nucleo sbaglia

A ciascun criterio corrispondeva un punteggio variabile da 1 a 5 e, cioè, da «scarso» ad «elevato», passando per «limitato», «significativo» e «rilevante».

Ad ogni punteggio veniva, poi, attribuito il 20% dell'importo del premio di risultato, da determinarsi, in termini percentuali, sulla base della media dei punteggi complessivamente

conseguiti.

Ebbene, il nucleo di valutazione procedeva a valutare l'attività svolta dal lavoro-

ratore, tenendo conto di un solo criterio.

Detta valutazione veniva recepita dalla Giunta co-

munale con apposita delibera, poi ritenuta illegittima in sede giudiziaria, con conseguente diritto del di-

pendente ad una nuova valutazione ai fini dell'attribuzione di un diverso importo dell'indennità di risultato.

Flavia Durval

### Per informazioni

Tel. e fax  
0874/414177  
Viale Manzoni, 30  
86100 Campobasso  
[www.cref.it](http://www.cref.it)  
[info@cref.it](mailto:info@cref.it)



# Chi valuta i valutatori?

## Qualità e sistemi di gestione delle risorse umane

UNO dei dibattiti più accesi che attraversano oggi, anche a livello politico, il mondo del lavoro, soprattutto in relazione ai diversi settori della pubblica amministrazione, attiene ai temi della valutazione e dello sviluppo delle risorse umane e della centralità dell'individuo, soprattutto a fronte di processi di innovazione e di cambiamento.

In particolare la valutazione delle prestazioni individuali rappresenta un tema certamente non nuovo, già lungamente e ampiamente sperimentato in ambito privato, e risponde ad esigenze peculiari sia delle organizzazioni che dei singoli lavoratori, a prescindere dalla loro collocazione nella scala gerarchica.

Proviamo a riassumerle:

- per poter garantire la propria crescita ed il proprio sviluppo è necessario che le organizzazioni, oltre a definire scopi ed obiettivi della propria azione, «conoscano» le risorse che operano al proprio interno, ne apprezzino le competenze e siano in grado di «entrare nel merito» della prestazione lavorativa di ciascuno, sia rispetto ai risultati offerti che alle capacità poste in atto, così da poter gestire un sistema premiante, sedimentare una storia valutativa dei singoli ed orientarne la formazione e lo sviluppo verso ruoli di maggior contenuto professionale e responsabilità;

- se è purtroppo vero che «gli esami non finiscono mai», è altrettanto innegabile che risponde ad un bisogno psicologico di ciascuno di noi avere un riscontro dai nostri interlocutori, in campo organizzativo, in merito a come vengono riconosciuti il nostro impegno ed i nostri comportamenti.

Ovviamente, un vero e proprio «processo di valutazione delle prestazioni» necessita di alcuni presupposti che ne facilitino l'introduzione e la condivisione, soprattutto in contesti nuovi in termini di cultura valutativa, contesti dove il solo uso del termine può generare sentimenti di preoccupazione lontani dal suo significato che, viceversa, esprime un concetto di «valorizzazione» di senso positivo.

Uno dei requisiti fondamentali è rappresentato dalla «chiarezza» che deve caratterizzare le regole del gioco, chiarezza nei ruoli che sono chiamati a svolgere i diversi attori coinvolti, sia valutati che valutatori, chiarezza nella definizione degli obiettivi che devono essere in grado di esprimere il valore aggiunto individuale, «sfidanti», ma non impossibili, né «di routine», chiarezza, infine, nelle finalità della valutazione e nei suoi possibili ritorni, soprattutto in tema di retribuzione di risultato.

Un secondo aspetto a garanzia dell'intero processo è rappresentato dalla sua «oggettività», i «criteri di misura» devono essere riconducibili a parametri individuati con precisione e quantificabili, in grado di definire il risultato atteso ed il risultato conseguito, solo così sarà possibile limitare l'alea di soggettività che tante ombre getta sulla validità dei nostri sistemi.

«Trasparenza», quindi, nelle diverse fasi in cui si articola un processo di valutazione dal suo momento iniziale di definizione dei piani e dei programmi annuali delle organizzazioni, alla consuntivazione dei risultati offerti dai singoli nell'ambito del loro gruppo, a quello finale della comunicazione dell'andamento stesso del ciclo di valutazione al diretto interessa-

to.

Si evince, pertanto, la necessità che l'introduzione di un sistema di valutazione, di norma periodico e con un ciclo di validità annuale, debba essere supportato da un processo «forte» di comunicazione, che coinvolga l'organizzazione nella sua interezza, e da interventi formativi mirati, rivolti in prima battuta ai «capi» e finalizzati ad affinarne la sensibilità personale in tema di gestione delle risorse umane, oltre che alla condivisione di una visione comune e, di conseguenza, omogenea, del concetto e del «metro» stesso della valutazione.

Si tratta, indubbiamente, di un processo impegnativo e delicato, ed inizialmente anche oneroso: è quindi bene che venga gestito da un punto di vista metodologico da persone esperte, anche estranee alla organizzazione, come nel caso dei **Nuclei di Valutazione** previsti, ed in molti casi già operanti, nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Ma torniamo alla domanda iniziale, tanto più un sistema di valutazione sarà stato «costruito su misura» sui tratti peculiari della singola organizzazione, tanto più sarà in grado di esprimere la sua efficacia di vero e proprio strumento di direzione, a contribuire a promuovere e a sviluppare il senso di appartenenza di tutti i suoi componenti e anche a garantire, grazie ai suoi meccanismi interni di monitoraggio e di verifica, una applicazione coerente con la sue finalità ed un reale apprezzamento dell'operato dei singoli.

Paola Beretta