

Relazione di accompagnamento del curriculum - Candidato Dr. Venanzi Mario

Il candidato si è occupato in modo professionale, della direzione degli enti locali per molti anni nei ruoli apicali di Segretario Generale, Direttore Generale o di dirigente di unità operative.

Con riferimento alle pregresse esperienze di direzione si segnala, di aver ricoperto il ruolo di Direttore Generale per un periodo complessivo di circa 12 anni, nei Comuni di Follonica (circa 230 dipendenti) Civitavecchia (circa 420 dipendenti), Imola (circa 450 dipendenti) e Grosseto (circa 550 dipendenti), durante il quale è stato responsabile dell'organizzazione, della programmazione (redazione PEG/PDO ora piano della performance), del controllo di gestione, dell'organizzazione strategica del Personale, della contrattazione decentrata (Presidente della delegazione trattante), del risk management (RPCT) e della valutazione della dirigenza e del personale del comparto.

Il sottoscritto si è inoltre occupato e si occupa tutt'ora, della programmazione finanziaria e di bilancio degli enti locali, prima come responsabile del servizio finanziario ad interim in piccoli comuni, poi dal 1994 ininterrottamente come revisore dei conti di comuni e/o di organismi partecipati, stante che ha ricoperto e ricopre alcuni incarichi di revisore unico o componente di collegi.

Si sottolinea pertanto, che per le esperienze svolte, il sottoscritto, ha acquisito una visione complessiva interdisciplinare e strategica della gestione degli ee.ll., mediante un approccio alle tematiche della misurazione e valutazione della performance ed in particolare di progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione della performance, non tanto di tipo accademico o comunque teorico, ma soprattutto legato alla esperienza maturata nella gestione diretta sul campo degli enti locali.

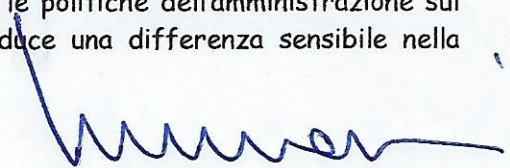
Per quanto concerne, in particolare l'ambito della valutazione delle risorse umane, il sottoscritto si è occupato di valutazione del personale già dagli anni novanta, in un contesto in cui le problematiche della valutazione nella PA erano pressoché sconosciute. Si annota di aver frequentato, in quel periodo, un corso di Specializzazione biennale post-laurea in management pubblico presso l'Università di Siena - Facoltà di Economia, e di aver approfondito già da allora le problematiche della valutazione del personale discutendo la tesi finale dal titolo "Strumenti di Valutazione e Tecniche di Incentivazione negli ee.ll." (relatore Prof. A. Riccaboni poi rettore dell'Università).

Da allora, il sottoscritto, ha seguito costantemente le problematiche, l'evoluzione della normativa e della prassi della misurazione e valutazione negli enti locali, ed ha sviluppato e affinato nel tempo, una proposta di sistema di misurazione e valutazione della performance semplice, lineare ed efficace, per certi profili originale.

Dalle esperienze svolte lo scrivente, ha ricavato il convincimento, che se la programmazione delle attività dell'ente viene intrapresa con impegno, mediante la redazione del piano della performance di qualità che costituisce uno strumento di governo indispensabile, affiancato da un buon sistema di misurazione e valutazione della performance, effettivamente si riesce a compiere un passo in avanti, in senso qualitativo nella gestione dell'ente. E' evidente che un processo complesso di questa natura, per dare i suoi frutti abbisogna di un clima organizzativo collaborativo e a volte di tempi non brevi.

Il modello del sistema di misurazione e valutazione della performance, che alla prova dei fatti ha dato buoni risultati in diversi contesti organizzativi, che il sottoscritto consiglia con modifiche ed integrazioni che vanno decise di volta in volta con l'amministrazione e la dirigenza di ciascun ente, è impostata in quattro fasi, che vengono inserite o modulate tutte o in parte, dopo un ampio confronto con la dirigenza ed il vertice dell'amministrazione.

La prima fase, è di natura, organizzativo/aziendale e consiste nella pesatura degli obiettivi assegnati con il piano della performance. La pesatura degli obiettivi, è riferita ad ogni unità operativa in cui è suddivisa la struttura dell'ente (settore, servizio, area, dipartimento etc). Essa si basa su alcuni fattori che possono essere sintetizzati nel concetto riferito alla complessità del procedimento amministrativo e nel grado di difficoltà gestionale che comporta il raggiungimento degli obiettivi. La misurazione della pesatura degli obiettivi, avviene mediante una scala che secondo le politiche dell'amministrazione sul personale, può essere graduata con una forbice ampia che produce una differenza sensibile nella



Nella scheda relativa ai Dirigenti e ai responsabili delle unità operative, sono inseriti fattori di incremento (attività svolte ma non programmate, sostituzioni etc.), e fattori di riduzione (danno all'immagine, danno erariale, mancato rispetto dei termini procedurali, rilievi nell'attività di controllo, aver determinato debiti fuori bilancio, inadeguatezza nella valutazione ai collaboratori ect.). In alcuni enti lo scrivente ha sperimentato, con ottimi risultati, il rispetto della media delle schede per ogni dirigente-valutatore, che per esperienza può essere fissata all'80%-90% del punteggio massimo. La media evita disparità di trattamento ed uniforma la valutazione tra le diverse unità operative. Tale considerazione assume particolare rilievo nel momento dell'attuazione delle procedure per le progressioni economiche secondo la disciplina del ccnl 21.05.2018 Funzioni-Locali che come è noto è basata su criterio della media della performance ottenuta negli ultimi tre anni. In pratica, il meccanismo della media delle valutazioni sui comportamenti, è rilevante per evitare la circostanza che possano accedere più facilmente alle progressioni orizzontali i dipendenti appartenenti ad unità operative in cui il valutatore è più "generoso". E' un modalità procedurale che rende matematicamente uniforme per tutte le unità organizzative la misurazione e valutazione della performance relativa ai comportamenti. Nel caso in cui non si adotti la media delle valutazione per tutte le unità operative, è opportuno inserire nella scheda di valutazione dei comportamenti dei valutatori (dirigenza) un parametro che misuri il grado di diversificazione delle valutazioni dei comportamenti che può essere calcolato empiricamente o con un parametro matematico chiamato scarto quadratico medio o deviazione standard.

Il sistema è completato da una ultima fase di valutazione a livello dell'intero ente, il cui peso a livello individuale è fissato nel sistema di valutazione ed è compreso tra il 10% e il 20% dell'intera valutazione. Ovviamente è in facoltà dell'amministrazione determinare il peso delle singole fasi.

Il sistema per evitare un appiattimento dell'entità premiale, può prevedere secondo le decisioni dell'Amministrazione, che la suddivisione degli incentivi avvenga mediante diversificazione tra categorie professionali. Tale circostanza costituisce un importante elemento della politiche sul personale e può essere più o meno accentuata. L'esperienza insegna che la discussione su tale specifico punto si colora spesso, anche di profili ideologici.

Si consiglia, per le amministrazione che intendono adottare tale diversificazione, un aumento del parametro a seconda della categoria professionale posseduta di cinquanta in cinquanta partendo da 100 per la cat. prof. A, fino a 250 per la cat. Prof. D. secondo il seguente quadro:

Categoria professionale A	Parametro 100
Categoria Professionale B	Parametro 150
Categoria Professionale C	Parametro 200
Categoria Professionale D	Parametro 250

In pratica le risorse disponibili vengono suddivise mediante una frazione dove al numeratore vi è l'importo delle risorse disponibili da suddividere ed al denominatore la somma dei prodotti del numero delle unità di personale per il parametro assegnato a ciascuna categoria professionale.

Per quanto concerne la retribuzione di risultato delle P.O. ai sensi dell'art. 15 del ccnl Funzioni locali 21.05.2018 essa va complessivamente calcolata scorporando almeno il 15% dell'importo costituito dalla somma delle indennità di posizione e di risultato anno 2016 e suddivisa tra i funzionari in proporzione alla performance individuale conseguita.

La metodologia di valutazione della Dirigenza e delle PO, è molto simile a quella del personale del comparto, con la differenza che la scheda sui comportamenti organizzativi viene redatta dal NdV e con un peso maggiore che viene dato alla performance organizzativa rispetto ai comportamenti e con l'inserimento di fattori di incremento (servizio ad interim) e di riduzione (debiti fuori bilancio, non rispetto dei termini danno all'immagine dell'amministrazione etc).

Il sistema così impostato è stato testato con successo in vari contesti organizzativi anche di dimensioni diverse ed accompagnato da una accurata programmazione di dettaglio degli obiettivi nella redazione

del piano della performance, ha dato buoni risultati (Comune di Grosseto, Comune di Imola, Società della Salute di Grosseto, Comune di Monte Argentario, Provincia di Arezzo, Autorità Portuale di Civitavecchia etc).

E' ovvio che l'identico sistema di valutazione non può essere adatto per ogni ente. Esso va concertato con la dirigenza e l'Amministrazione degli enti, secondo la struttura e le dimensioni ed anche della storia organizzativa dell'ente stesso. Il sistema di misurazione va semplificato per i piccoli comuni.

Un profilo che il sottoscritto ha particolarmente approfondito sia dal punto di vista legale che metodologico/gestionale ottenendo buoni risultati, è riferito alla corretta e puntuale applicazione della normativa sull'incremento delle risorse decentrate variabili dei fondi nei limiti previsti dall'art. 23 del D. Lgs. n. 75/2017, relativi alla dirigenza ai sensi dell'art. 26 del ccnl 23.12.1999 Area dirigenza Regioni-Autonomie locali e art. 15 commi 2 e 5 del ccnl 01.04.1999 per il personale del comparto, ora sostituito dall'art. 67 del ccnl 21.05.2018.

Rimane valida inoltre, la possibilità di incrementare il fondo con i risparmi realizzati a seguito della adozione di piani triennali di razionalizzazione ai sensi dell'art. 16 comma 4 e 5 del D.L. n. 98/2011 convertito in legge n. 111/2011, nonché mediante l'applicazione dell'art. 43 della legge n. 449/1997 per quanto concerne le sponsorizzazioni, gli accordi di collaborazione e le convenzioni.

Un ulteriore capitolo del sistema di misurazione e valutazione molto rilevante, che merita di essere preso in considerazione e seguito in modo continuo e con attenzione dal NdV, è relativo alle procedure di conciliazione. Esse stanno assumendo in alcuni enti di anno in anno, anche su iniziativa delle OO.SS. una importanza sempre più significativa. E' una attività che per essere eseguita correttamente comporta una notevole capacità di mediazione e conoscenza approfondita della realtà degli enti locali. E' proprio nella fase suddetta infatti, che la capacità e l'esperienza maturata nella gestione degli enti locali, dei componenti dell'OIV/ NdV risultano fondamentali e possono fare la differenza, nel risolvere a monte ed evitare, quel contenzioso fisiologico che a volte l'attività di valutazione genera. La gestione attenta ed efficace anche impegnativa come mole di lavoro di questa fase, ha lo scopo rettificare eventuali errori di valutazione e di completare con equità il percorso valutativo. Lo scopo è quello di evitare e/o mitigare ripercussioni nell'ambito lavorativo con l'instaurazione nell'ente un clima organizzativo problematico a volte di interi settori (vari mal di pancia) ed eventuali ricorsi al giudice del lavoro.

Ulteriori profili e problematiche anche di dettaglio, potranno essere trattati se del caso, in uno specifico colloquio.

Imola, li 11.02.2021

Dr. Mario Venanzi

