

MERITO ED EQUITA' NELLE ORGANIZZAZIONI
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLA P.A.

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE O.I.V.

Oscar Fini

L' O.I.V. è stato istituito dall'art. 14 del D.Lgs. N.150/2009 e s.m.i.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

I Principi generali sono quelli contenuti nell'art. 3 del D.L.vo n. 150/2009:

- Misurazione e valutazione della performance individuale e collettiva;
- Miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla P.A.;
- Crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi economici (sistema premiale);
- Garantire una pari opportunità di diritti e doveri;
- Trasparenza dei risultati ottenuti con l'indicazione delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- Creare una sana competitività per il raggiungimento di elevati standard qualitativi ed economici nelle attività svolte.



TRASPARENZA,
VALUTAZIONE E MERITO

Artt.4 e segg. del D.L.vo n.150/2009 -Ciclo di gestione della performance

Le sue FASI:

- Definizione ed assegnazione degli obiettivi da raggiungere, con i valori di risultato attesi e la definizione degli indicatori;
- Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- Monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali correttivi;
- Valutazione e misurazione delle prestazioni;
- Valorizzazione del merito, mediante utilizzo di sistemi premianti;
- Rendicontazione dei risultati assicurando la massima trasparenza.
- I risultati sono portati a conoscenza di tutti gli organi competenti oltre che agli utenti, ai cittadini, ai destinatari dei servizi e a tutti i soggetti interessati.

LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

La legge 31.12.2009 n.196 ha introdotto principi più rigorosi sulla programmazione, controllo e monitoraggio dei conti pubblici.

Si sottolinea in particolare che, nell'ambito della definizione degli obiettivi di governo, occorre pervenire a una programmazione su base triennale, coerente con le risorse disponibili ed in linea con gli obiettivi ed i vincoli di finanza pubblica, in un quadro di assoluta compatibilità con le previsioni di bilancio (Legge di Stabilità- D.E.F.)

SISTEMI DI VALUTAZIONE

- Sistema di valutazione della Dirigenza apicale (SIVADA)
- Sistema di valutazione della Dirigenza (SIVAD)
- Sistema di valutazione del personale delle Aree (SIVAP)

Il sistema di valutazione della dirigenza si sviluppa su due direttrici, sui **risultati conseguiti** rispetto agli obiettivi assegnati e **sulle competenze** (capacità organizzative) dimostrate nel perseguimento degli obiettivi.

Le due dimensioni sono i momenti di un “unicum” che viene pesato ai fini della valutazione finale del dirigente “*Valutato*” e che tengono conto anche dell’abilità dimostrata a intraprendere percorsi comportamentali innovativi per il raggiungimento dei risultati attesi.

Peso che viene attribuito alle due dimensioni valutative:

Agli obiettivi di risultato:	75%
Alla competenza organizzativa:	25%
TOTALE	100%



Assegnazione degli obiettivi:

Gli obiettivi devono essere coerenti con le linee strategiche dell'Amministrazione, dettate dall'Organo politico.

- Obiettivi istituzionali, allo scopo di migliorare l'efficienza;
- Obiettivi innovativi/progettuali allo scopo di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa anche in campi poco esplorati.

Competenze organizzative:

Sono la somma delle capacità del Valutato atte a creare le migliori condizioni di contesto per proporre, in termini di concreta realizzabilità, la soluzione più adeguata ai problemi ed alle criticità della struttura organizzativa diretta.

Esse, ancorché predefinite, non rappresentano elementi “statici” ma possono essere ridefinite e ripensate, ogni anno, in base alle esigenze e criticità dell’Amm.ne. (competenze dinamiche).

I comportamenti manageriali, supportati da un valido strumento motivazionale, rappresentano una leva molto efficace per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, soprattutto di quelli c.d. “sfidanti”!

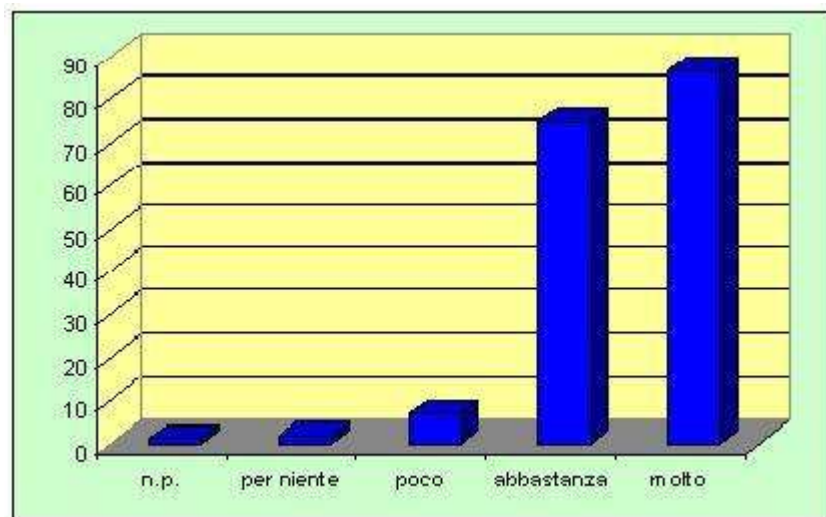
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E LE SUE FASI.

- A) Programmazione ed assegnazione degli obiettivi con la scelta degli indicatori di prestazione e dei livelli attesi di prestazione;
- B) Monitoraggio (semestrale) e verifica dell'avanzamento degli obiettivi assegnati con la possibilità di una revisione degli stessi a fronte di eventuali imprevisti che ne condizionano negativamente il raggiungimento; - incontro *Valutatore e Valutato* -
- C) Consuntivazione dei risultati e valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi e del livello qualitativo dei comportamenti

- D) Sintesi della valutazione dei singoli obiettivi e sui comportamenti più significativi del Valutato;
- E) Colloquio di valutazione e comunicazione dei risultati della valutazione finale. Durante il colloquio il Valutato può offrire ulteriori elementi di conoscenza e contributi che possono essere valutati prima del giudizio finale.

In caso di disaccordo il Valutato può rivolgersi a un Organo di garanzia (Comitato di Valutazione) per un approfondimento ed eventuali ulteriori indagini conoscitive che dovranno essere valutati adeguatamente dal Valutatore.

Il parere dell'Organo di garanzia è obbligatorio ma non vincolante per il *Valutatore* cui spetta la decisione finale.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE AREE (SIVAP)

Il modello di valutazione del SIVAP viene definito “a cascata” per l’intera struttura organizzativa dell’Amm.ne.

E’ un sistema integrato di valutazione che presente due distinti profili di valutazione:

- Il grado di raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza;
- il livello di prestazione del singolo, attraverso contributi di assiduità partecipativa e/o di professionalità dimostrata:

Il sistema misto è così articolato:

- ° Risultati della Struttura con un peso pari al 40%, di cui il 20% collegato alla performance della struttura di livello dirigenziale generale ed il 20% legato alla struttura di livello dirigenziale non generale dalla quale il soggetto valutato dipende organicamente.

- Contributo individuale, con un peso pari al 60%, collegato ai risultati della struttura di appartenenza.

Questo profilo ha lo scopo di valorizzare alcuni comportamenti del singolo, collegati agli obiettivi di risultato dell'organizzazione.

- L'elemento della Prestazione quali-quantitativa e temporale, incide per il **40%**;
- L'elemento delle Competenze, intese come comportamenti organizzativi, incide per il **40%**;
- L'elemento dell'Assiduità partecipativa, che corrisponde ai gg. di effettiva presenza, incide per il **20%**;

La valutazione complessiva pertanto sarà uguale alla somma:
 $VC = RS$ (risultati struttura) + CI (contributo individuale)
secondo il rispettivo peso percentuale.

LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

- a) il dirigente illustra ai propri dipendenti il sistema di valutazione comunicando gli obiettivi dell'Ufficio con i compiti assegnati a ciascuno di essi.
- b) individuazione delle competenze con un peso percentuale per ognuna di esse in coerenza con l'attività da svolgere. Sono possibili osservazioni e proposte prima della firma della scheda.
- c) nel caso di nuovi, maggiori o minori compiti assegnati o modifiche nell'assetto organizzativo dell'Ufficio, è possibile una revisione della scheda con una giustificata modifica degli obiettivi assegnati.
- d) sono possibili colloqui intermedi per verificare l'andamento dell'attività ed i comportamenti messi in atto fino a quel momento.

- e) eventuali osservazioni o fatti impeditivi al raggiungimento dell'obiettivo possono essere presentati entro l'anno dal Valutato;
- f) nel colloquio finale con il dipendente vengono illustrati i contenuti della scheda di valutazione, con osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione. E' possibile inserire nella scheda anche un giudizio di sintesi indicando anche le aree di potenziale miglioramento della performance, con la proposta di eventuali correttivi sulle criticità rilevate.
- In caso di disaccordo sulla valutazione è possibile ricorrere al **Comitato di valutazione**, organo sussidiario di garanzia, appositamente costituito. Esso ha funzioni consultive e propositive ed i suoi pareri sono obbligatori ma non vincolanti per il Valutatore.

PROPOSTE MIGLIORATIVE DELL' ATTUALE ASSETTO VALUTATIVO

- IL Dirigente nella gran parte delle strutture organizzative complesse della P.A., è considerato datore di lavoro equiparato a quello di diritto privato, secondo l'accezione civilistica del Libro V del c.c. e non solo ai fini delle responsabilità datoriali in materia di sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.(D.Lgs. n.81/2008 e s.m.i.)
- Nel sistema integrato di valutazione, il dirigente deve poter avere maggiore autonomia e peso nella valutazione dell'elemento delle competenze, intese come comportamenti organizzativi del personale che da lui organicamente dipende, pur nel rispetto dei criteri di valutazione predefiniti, condivisi anche dal soggetto valutato.

E' il solo strumento metodologico che, usato con senso di equilibrio e di responsabilità, consente di combattere l'appiattimento retributivo e la distribuzione a pioggia dei compensi accessori.

ASIMMETRIE TRA SETTORE PUBBLICO E PRIVATO

- Nel Privato, diversamente dal Pubblico, la valutazione della performance non può prescindere dall'analisi dei fabbisogni dell'Azienda e dalla composizione della domanda, che condiziona ed orienta le modalità di reclutamento del personale: colloquio e test di ingresso, oltre alla valutazione curriculare, nel Privato; solo concorso pubblico nella P.A.
- La valutazione nel Privato tiene conto delle dimensioni e delle prospettive di sviluppo dell'impresa, mentre nel Pubblico osserviamo, nell'ambito dell'attività di gestione del personale, il permanere di regole di comportamento predeterminate, tendenzialmente uniformi ed omogenee nei diversi settori di riferimento.

- Il Privato è dominato dalla legge non scritta della domanda e dell'offerta in un'economia di mercato guidata dagli orientamenti di gradimento dettati dal consumatore o indotti dalle Imprese medesime.
- Nel settore Pubblico non vi è e non vi può essere un mercato di riferimento, se non quello globale dei cittadini-utenti di pubblici servizi, in tutti i comparti della P.A., perché non esiste un'economia di mercato dominata dalle regole della libera concorrenza.
- Un valido sistema di valutazione rappresenta il vero **valore aggiunto** nella vita di un'impresa, con ricadute positive sulla retribuzione accessoria, viceversa in molti settori della P.A. il sistema performante è permeato ancora da un elevato tasso di burocrazia, intesa come “cultura dell'impersonalità”.

Fare Cultura d'Impresa nella P.A.



BUROCRAZIA: COME FARLA DIVENTARE PIU' VICINA AL CITTADINO?

* Efficienza, cioè semplificazione

** Capacità di ascolto, senza essere più autoreferenziale.



*** Semplificazione del linguaggio, per renderlo davvero comprensibile a tutti, eliminando il “burocratese” che accresce le distanze tra “funzionario pubblico” e cittadino.