



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA ASSE E – Capacità Istituzionale – Obiettivo Specifico 5.1



CITTÀ METROPOLITANE
E PROVINCE

Risultati, competenze e comportamenti organizzativi
nella valutazione di performance della dirigenza:
evoluzione dal DLgs 150/2009 alla L 124/2015

Pietro Bevilacqua

Webinar
27.11.2015





Valutazione e competenze

- Il dirigente pubblico, nel proprio cammino dalle competenze tecnico/tematiche a quelle manageriali, si confronta sempre di più con la **gestione del cambiamento**, con la **capacità di agire per priorità** e di **operare nell'incertezza**;
- su queste competenze, oltre che sui risultati concreti, si misurerà il **valore** della prestazione della dirigenza pubblica della riforma.



I principi nella norma e nelle prassi

a) La finalità DLgs 150/2009 – 1

Art. 3 c. 1. La **misurazione** e la **valutazione** della performance sono volte al

miglioramento della qualità dei servizi

... alla

crescita delle competenze professionali

attraverso

la valorizzazione del merito

e

l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti

dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ... e delle risorse impiegate ...



Nella Riforma Madia

- **Enfasi sulla performance organizzativa**, anche ai fini della valutazione della performance individuale;
- **Enfasi su:**
 - **Standard interni** (definiti o frutto di analisi di serie storiche)
 - **Standard esterni** frutto di benchmark, di comparazioni strutturate, di raffronti da banche dati esistenti

◆ I principi nella norma e nelle prassi

a) La finalità DLgs 150/2009 – 2

Art. 3 c. 4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a

misurare, valutare e premiare

la performance individuale e quella organizzativa secondo criteri strettamente connessi al **soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi** e degli interventi.



Centralità dell'azione dirigenziale

Ambiti qualificanti la performance dirigenziale:

G. A. O.

- **G**estire il cambiamento
- **A**gire per priorità
- **O**perare nell'incertezza



La centralità della valutazione nella Legge 124/2015

L'art.11 prevede criteri per la valutazione dirigenziale ed in particolare:

- **In caso di conferimento di incarichi dirigenziali**. La lett. g) precisa quanto segue “rilevanza delle **attitudini** e delle **competenze** del singolo dirigente, dei **precedenti incarichi** e **della relativa valutazione**, delle specifiche **competenze organizzative possedute**, nonché delle **esperienze di direzione** eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti all'incarico da conferire”;
- **In merito alla durata degli incarichi dirigenziali**. La lett. h) precisa che la durata degli incarichi sia di **quattro anni**, rinnovabili previa partecipazione alla procedura di avviso pubblico con facoltà di rinnovo degli incarichi per ulteriori due anni senza procedura selettiva per una sola volta, purché motivato e nei soli casi nei quali il dirigente abbia ottenuto una *valutazione positiva*; definizione di **presupposti oggettivi per la revoca**, anche in relazione al mancato raggiungimento degli obiettivi, e della relativa procedura;
- **Dirigenti privi di incarico**. La lett. i) delega il Governo nella formulazione della disciplina della decadenza dal ruolo unico a seguito di un determinato periodo di collocamento in disponibilità successivo a **valutazione negativa**;
- **Valutazione dei risultati**. La lett. l) prevede il **rilievo dei suoi esiti per il conferimento dei successivi incarichi dirigenziali** e per la costruzione del **percorso di carriera** in funzione degli esiti della valutazione.



NOVITA' IN TEMA DI VALUTAZIONE

L'art.17 “Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” prevede al comma 1 lett. h)

- il trasferimento all'ARAN di funzioni di supporto tecnico, alle amministrazioni rappresentate, nelle funzioni di misurazione e valutazione della performance e nelle materie inerenti alla gestione del personale, previa stipula di apposite convenzioni, e rafforzamento della funzione di assistenza ai fini della contrattazione integrativa.



Semplificazione delle norme in tema di valutazione

L'art. 17 lett. r) prevede: :

- una **semplificazione** delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità;
- **razionalizzazione e integrazione** dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche;
- **sviluppo di sistemi distinti** per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti;
- **potenziamento dei processi di valutazione indipendente** del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a **standard di riferimento e confronti**;
- **riduzione degli adempimenti in materia di programmazione** anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio;
- **coordinamento** della disciplina in materia di valutazione e controlli interni;
- previsione di **forme di semplificazione specifiche** per i diversi settori della pubblica amministrazione.



Criteri di possibile evoluzione della misurazione/valutazione della performance

1. **Ridurre oneri** a carico delle amministrazioni pubbliche;
2. **Integrare** sempre meglio cicli performance/programmazione eco-fin;
3. Rafforzare il ricorso a **indicatori** nei processi di misura/valutazione;
4. Garantire accessibilità e **comparabilità tra sistemi di valutazione**;
5. Introdurre **valutazione pluriennale** e **sistemi valutativi progressivamente omogenei** nei medesimi settori;
6. Considerare il **dato dimensionale e tipologico** dell'amministrazione differenziando i requisiti del ciclo della performance;
7. Migliorare il **raccordo tra performance, controlli interni e PTPC/trasparenza**;
8. Rafforzare l'**indipendenza** della valutazione della performance

(Rif. Schema DPR di cui art. 19 c. 10 DL 90/2014 conv. L 114/2014, CdM 25/09/2015)



I principi nella norma e nelle prassi

b) Gli strumenti DLgs 150/2009 - 3

Art. 9 c. 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate **sulla base** del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici **obiettivi di gruppo o individuali**;
- b) alla **qualità del contributo** assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
alle **competenze dimostrate**,
ai **comportamenti professionali e organizzativi**.



Con le nuove regole occorrerà

Cambiare passo

Individuare le **criticità dell'approccio precedente** per capire **DOVE** e **COME** agire. Ad esempio:

- Non si valutava;
- Si valutava ma in modo indifferenziato;
- Si distribuiva il premio a tutti pur sapendo bene l'esistenza di performance qualitativamente molto diverse;
- Pur valutando non si davano indicazioni di miglioramento;
- Il premio era quantitativamente irrilevante o inesistente;
- La valutazione veniva vissuta dal valutatore con fastidio e percezione di inutilità/tempo perso, ...;
- La valutazione veniva vissuta dal valutato con paura o come indebita ingerenza, ...;
- ...



Cambiare passo implica

Informare, formare, dare segnali

- **Informare** (informare, articolando un vero e proprio piano della comunicazione, oltre al livello sindacalmente dovuto, tutti i soggetti coinvolti: amministratori, dirigenti, personale)
- **Formare** (formare i valutatori interni e coordinarne l'azione)
- **Dare segnali** (sia di processo sia di risultato)



Cambiare passo significa

- **Rinnovare l'attenzione al processo di valutazione e alle sue regole** (ex ante, in itinere ed ex post)
- **Generare da subito risultati tangibili** (anche piccoli ma concreti e visibili)
- **Curare con attenzione "l'esempio" direzionale** (agire su noi stessi per rafforzare la credibilità del processo valutativo)
- Far capire a tutti i soggetti coinvolti che **la valutazione è un'opportunità** e non una minaccia



Il valutatore interno

Individuare e seguire una **linea valutativa a livello Ente**, definita di concerto tra vertice politico - amministrativo e tecnostruttura, cui i valutatori si conformino:

1. Individuare gli **aspetti critici** dell'organizzazione;
2. Selezionare quegli aspetti critici su cui la valutazione **può** intervenire;
3. Trasformarli in **obiettivi concreti** del processo valutativo, monitorarli e perseguirli
4. Definire il **grado di selettività** della valutazione e la conseguente graduazione della premialità