

## GT Valutazione delle performance nelle Pubbliche Amministrazioni

**NOTA n° 5/2016**

### **Il 3° Corso di Montevarchi, un'occasione preziosa per fare il punto sulla Valutazione istituzionale nella PA e sul ruolo degli OIV.**

Sono stati due giorni di lavoro intenso, di studio ma anche di confronto tra varie figure professionali impegnate a vario titolo nella valutazione della performance in amministrazioni centrali, enti locali, regioni e comparto sanità. Come da programma, il tema è stato trattato in tutte le forme che troviamo indicate nel DPR in pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale previsto dal D.L. 90/14; si è commentato anche la bozza di schema di decreto delegato - in preparazione in queste settimane - nella quale vengono declinati i principi e criteri direttivi di cui al comma 1. lettera r) dell'art.17 della Riforma Madia, ovvero la *Semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e della premialità*.

Grazie al contributo del Vice Presidente dell'Associazione Francesco Mazzeo, dei componenti del direttivo nazionale AIV Erica Melloni e Gianluca Braga e del collega Lucio Verre, nella veste di coordinatore del GT Valutazione della performance nella PA, rilevo che questa terza edizione è stata efficace, forse anche più utile e proficua delle precedenti. Nelle due giornate, infatti, abbiamo dimostrato concretamente la validità dell'approccio laboratoriale della Scuola Nazionale AIV, la quale è costantemente orientata alla ricerca di soluzioni capaci di riportare al centro del dibattito l'esigenza di valorizzare l'azione pubblica da conseguire attraverso il coinvolgimento del personale, ciascuno coi propri talenti.

Si tratta di una ricerca di soluzioni pragmatiche che, se innestate in contesti organizzativi ben definiti, possono contrastare l'attuale deriva burocratico-adempimentale adottata dalla maggior parte degli Enti pubblici.... ; *essa non ha nulla a che fare con le pratiche valutative*.

Ora i tempi sono cambiati, dunque, servono delle profonde innovazioni che, in primis, responsabilizzino i decisori politici, seguiti a ruota dai dirigenti 2.0; essi saranno inseriti in tre diversi "ruoli unici" e verranno chiaramente impegnati nell'attuazione delle scelte dei politici: a loro è attribuito un l'incarico perché gestiscano e traducano le risorse pubbliche in termini di risultati (outcome) per i cittadini e le imprese. E' un paradigma diverso rispetto al passato; accountability significa applicare sistemi di misura e di valutazione efficaci, che motivino dal basso l'insieme dei dipendenti pubblici, valorizzandoli sui posti di lavoro (equipe omogenee); i loro talenti devono essere messi a disposizione dei loro capi in termini di *flessibilità lavorativa*, non senza aver condiviso/negoziato obiettivi misurabili ed apporti concreti da impostare ex ante e poi da verificare alla conclusione del ciclo annuale della performance.

Il 3° Corso di Montevarchi, in effetti, ha fornito a tutti lo spunto per intraprendere la strada della semplificazione degli adempimenti e della specificazione dei principi generali, compreso il “glossario” da impiegare quando si effettuano le diverse forme di valutazione.

Questa è una direzione da percorrere da parte degli enti pubblici, avendo la possibilità di prendere spunto dalle migliori pratiche documentate fin qui; serve l’acquisizione della capacità di contestualizzare attentamente la valutazione e, quindi, di avviare percorsi di formazione attenti ed efficaci rivolti sistematicamente agli addetti ai lavori. Stiamo parlando di coloro che gestiscono le risorse umane, dirigenti e quadri, ai quali si deve far riferimento per il raggiungimento degli obiettivi (performance organizzativa).

Per questo, durante la prima giornata, è stato utile discutere su quali risultati concreti siano stati raggiunti dai Laboratori delle performance avviati da tempo sotto la guida di alcuni OIV aziendali particolarmente propositivi. La loro esperienza è stata oggetto di esercitazione nei tavoli del secondo giorno di Corso, allorché sono emerse domande e proposte particolarmente interessanti e stimolanti. Nel concludere la giornata, tutti hanno acquisito una nuova consapevolezza del ruolo che in questi ultimi anni si sta ritagliando la Scuola Nazionale di formazione dell’AIV.

Nell’intera PA, dopo un lustro in cui si è creata una notevole confusione di ruoli seguita da una netta deriva “burocratica”, si va chiarendo il significato del termine generali di “valutazione”; abbiamo messo a fuoco una declinazione di questo termine che è più preciso e corretto rispetto alle passate direttive CIVIT. Chiarezza terminologica e riflessioni sulle forme di valutazione e precisazioni sull’impiego di alcuni strumenti (schede) utilizzati per effettuarla, sono passaggi indispensabili in questo periodo di rapida implementazione della riforma della ministra Maria Anna Madia, anche tramite la progressiva digitalizzazione e semplificazione della Pubblica amministrazione.

Di questo ci siamo interessati al termine dell’esercitazione d’aula, allorché i 4 gruppi di esperti hanno lavorato sul tema della valorizzazione individuale; questa è una modalità nuova, che prevede la condivisione di una scheda di equipe, sulla quale si richiede di fissare ex ante i “criteri” ed i livelli di flessibilità da utilizzare al suo interno.

I partecipanti al Corso, essendosi cimentati sulla “valorizzazione differenziale” individuale – un concetto già noto all’interno dell’Associazione, richiamato nel paragrafo 9 dell’ultimo libro pubblicato di recente da Nicoletta Stame, *Valutazione pluralista* (Franco Angeli, Milano) – hanno dimostrato l’utilità di questo glossario in quanto, pare, viene ripreso nello schema di decreto delegato di cui all’art. 17 della L. 124/15.

Vediamo alcuni elementi terminologici discussi a Montevarchi.

## PRINCIPI GENERALI

1. Il sistema di gestione della performance è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, anche tramite la crescita delle competenze professionali del personale e la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di responsabilizzazione individuale e di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance secondo modalità conformi alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con riferimento ai seguenti tre livelli:

- a) performance istituzionali o valore pubblico creato dall'ente;
- b) performance organizzative dell'ente nel suo complesso o con riferimento alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- c) performance individuali dei dirigenti o responsabili di unità organizzative e dei dipendenti.

Segue la specifica e dettagliata declinazione della valutazione al più alto livello, che si concretizza nei seguenti termini:

- **Performance istituzionale** : è il confronto tra il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team) apporta rispetto agli obiettivi opportunamente concordati.
- **Valore pubblico**: è il valore effettivamente creato o consumato da una Pubblica Amministrazione o Ente.

## LE VARIE PERFORMANCE DA VALUTARE CON L'APPORTO FATTIVO DELL'OIV 2.0:

1. **La performance organizzativa**: è il confronto tra attese definite e risultato e /o modalità di raggiungimento dello stesso conseguito dalle singole unità organizzative in cui l'amministrazione si articola; essa viene espressa in % rispetto agli obiettivi conseguiti a fine ciclo.

2. **La performance individuale di risultato**: è il livello di prestazione prodotta dal titolare di una posizione rispetto alle attese definite nel proprio ruolo organizzativo, valutato in un arco temporale determinato, di norma annuale, con riferimento agli obiettivi raggiunti dall'equipe omogenea in termini di contributo alle performance dell'unità organizzativa di appartenenza (performance di risultato).

NB. Questa modalità consegue all'applicazione di criteri differenziati di valorizzazione tra i componenti di una stessa equipe omogenea, dunque non si esprime in %, ma può oscillare da un valore minimo e massimo concordato in sede di Contratto Integrativo dell'ente.

## LA TERZA FORMA DI VALUTAZIONE (INDIVIDUALE)

Nei contratti di lavoro, come noto, è prevista un'altra forma di valutazione individuale, non premiale ma relativa alle capacità e competenze possedute dal singolo dirigente/dipendente. Essa è correlata al giudizio sui comportamenti agiti, per cui si tratta di un'operazione che è giusto svolgere al fine del controllo della "carriera". Questa forma valutativa, nel passato, è stata erroneamente intesa come una parte della *performance individuale* premiante, quindi che avesse effetto anche in termini salariali; questo modo di agire ha creato contenziosi infiniti.

Lo si è fatto per ragioni di comodità, si dice, pensando fosse più semplice e non creasse problemi particolari; quando l'esito di questa valutazione è stato utilizzato per la distribuzione dei premi è stato un disastro annunciato, in quanto si sapeva dell'altissima discrezionalità dei giudizi espressi da parte dei "valutatori" proponenti a fine anno e senza alcuna condivisione.

Il risultato pratico di questo modo di agire è stato quello di legittimare la distribuzione dei premi in denaro per cui si è diffusa una pratica di premi a pioggia, magari ai livelli massimi (100%). In caso contrario, quando il dirigente non si è piegato a questa impostazione valutativa *top down*, è esplosa un drammatico contenzioso che ha generato il sistematico ricorso al giudice del lavoro. Ne è prova il fatto che è peggiorato nettamente il clima organizzativo all'interno delle organizzazioni, con diminuzione netta della motivazione individuale e della stessa produttività di buona parte degli enti pubblici.

No! Questa modalità discrezionale di ricorrere a schede inadatte a distribuire i premi di risultato (tanto che è stata chiamata "la maionese impazzita") non funziona; questo tipo di valutazione, in effetti, può essere utilizzata per la conferma o revoca dell'incarico, non per altro; la valutazione finale di questo tipo può essere espressa soltanto in modo binario: Negativa o Positiva non in percentuale. Come noto, in caso di negatività, il dipendente in questione può essere rimosso dall'incarico e gli viene affidato un incarico di minore responsabilità. In certi frangenti, sempre opportunamente regolamentati, rinforzato dalla riforma Madia prima detta, si può giungere perfino alla perdita dell'incarico con l'attivazione di procedure di licenziamento, oppure al "demansionamento" volontario.

N.B. Durante il Corso, quindi, si è chiarito una volta per tutte che quando si effettua questo tipo di valutazione individuale, si deve parlare di:

- ***performance individuale comportamentale***: i comportamenti organizzativi agiti, valutati in un arco temporale correlato allo specifico ruolo, funzione, incarico svolto o assegnato.

Questa una forma di valutazione non si misura agilmente ma risente dei giudizi di contesto che, giustamente, espongono il valutando a stimoli e sollecitazioni che tendono a migliorare gli atteggiamenti nei confronti dell'organizzazione, acquisendo nuove competenze, assolutamente soggettive e discrezionali.

Ciò spiega che si tratta di uno strumento diverso e tale deve restare.

Questa ultima acquisizione ho avuto modo di esporla rapidamente nel corso della Sessione tenutasi al Palazzo dei Congressi di Roma durante il *Forum Pa* del 24 maggio scorso; tale evento è quello condotto dal collega Giovanni Urbani, dove hanno relazionato vari esperti sulla materia.

Ci auguriamo che il ruolo della nostra Associazione e quanto è stato acquisito nel 3° Corso di Montevarchi sia recepito anche da parte del nuovo Servizio Valutazione della performance che si sta costituendo all'interno del Dipartimento della Funzione Pubblica, al quale sono state trasferite le competenze in materia di OIV e di Valutazione della performance ex D.Lgs 150/09.

Grazie a tutti e buon lavoro.

[Vincenzo Lorenzini](#)

**Firenze 30 Maggio 2016.**



**GT Valutazione delle performance nelle Pubbliche Amministrazioni**