



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Il dirigente valutatore e il rapporto con il valutato nell'Ente Locale della riforma

Dott. Pietro Bevilacqua
Siracusa e Palermo, 23 e 24 giugno 2014



1. I principi della valutazione nella norma e nelle prassi

- a) La finalità della valutazione
- b) Gli strumenti della valutazione
- c) Il processo di valutazione

2. Il nuovo sistema di valutazione

- a) Un aiuto a cambiare passo
- b) Informare, formare, dare segnali veri di cambiamento
- c) La prima applicazione del nuovo sistema

3. Il valutatore interno e il valutato

- a) La linea valutativa dell'Ente
- b) L'omogeneità valutativa
- c) L'esempio



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

...

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.

Art. 3 c. 5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è **condizione necessaria** per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.



I principi nella norma e nelle prassi

a) La finalità DLgs 150/2009 – 3

Art. 18 c. 1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di **sistemi premianti selettivi**, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso **l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.**

Art. 18 c. 2. È **vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance** in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.



I principi nella norma e nelle prassi

b) Gli strumenti DLgs 150/2009 - 1

- Art. 7 c. 1. Le amministrazioni pubbliche **valutano annualmente la performance organizzativa e individuale**. A tal fine adottano con apposito provvedimento il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**.
- Art. 7 c. 2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: ... lett. c) dai **dirigenti** di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

DLgs 165/2001 art. 17 c. 1. **I dirigenti** ... lett. e-bis) **effettuano la valutazione del personale assegnato ai propri uffici**, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

I principi nella norma e nelle prassi

Gli strumenti DLgs 150/2009 - 2

Art. 7 c. 3. **Il SMiVaP** di cui al comma 1, **individua (...):**

- a) le **fasi**, i **tempi**, le **modalità**, i **soggetti** e le **responsabilità** del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
- b) le **procedure di conciliazione** relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di **raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti**;
- d) le modalità di **raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**.

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**.

I principi nella norma e nelle prassi

c) Il processo di valutazione

1. Valutazione ex ante:

- a) Attribuzione obiettivi di risultato;
- b) Attribuzione obiettivi di miglioramento, aggiornamento, adeguamento delle competenze/adequamento dei comportamenti;

2. Valutazione in itinere:

- a) Monitoraggio (su obiettivi, competenze, comportamenti);
- b) Eventuali azioni correttive;

3. Valutazione ex post:

- a) Verifica consuntiva;
- b) Valutazione di performance e indicazioni per il miglioramento della prestazione;
- c) Eventuale attribuzione premialità.



MINISTERO DEL LAVORO



L'implementazione del nuovo sistema



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, ...;
- ...

L'implementazione del nuovo sistema



Cambiare passo

L'Ateneo deve individuare l'intensità con cui realizzare il cambiamento:

- **Minimale** (*soft*, quasi non ci si accorge del cambiamento. Forse non c'è?)
- **Micro salti** (cambiamento chiaramente percepibile ma metabolizzabile)
- **Salto** (*hard*, cambiamento traumatico: talvolta può servire, ma richiede condizioni particolari e rare)



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche



L'implementazione del nuovo sistema

Informare

formare

Dare segnali

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

L'implementazione del nuovo sistema

La prima applicazione

- **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



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Definire una LINEA VALUTATIVA

Individuare e seguire una **linea valutativa** a livello Ente, definita di concerto tra Amministrazione 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

Il valutatore interno

Curare e coordinare **l'omogeneità nell'applicazione del sistema di valutazione** da parte dei valutatori interni:

- 1. Azione di coordinamento** da parte del Direttore Generale;
- 2. Formazione** dei valutatori interni;
- 3. Peer review** (revisione tra pari) delle valutazioni prima del rilascio di queste ultime.