



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# Il dirigente valutatore

Pietro Bevilacqua

FORMEZ Pozzuoli, 3 dicembre 2013



Formez<sup>PA</sup>



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



## Il dirigente valutatore

1. I principi nella norma e nelle prassi
  - a) La finalità
  - b) Gli strumenti
  - c) Il processo
2. L'implementazione del nuovo sistema
  - a) Cambiare passo
  - b) Informare, formare, dare segnali
  - c) La prima applicazione
3. Il valutatore interno
  - a) La linea valutativa
  - b) L'omogeneità valutativa
  - c) L'esempio





Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



## 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 ...





Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



## 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.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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.



Formez<sub>PA</sub>



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# I principi nella norma e nelle prassi

## b) Gli strumenti DLgs 150/2009 - 2

Art. 7 c. 3. **Il SMiVaP** di cui al comma 1, **individua**, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo (*protocollo ANCI/CiVIT*):

- 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**.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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**.





Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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/adeguamento 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.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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, ...;
- ❑ ...





Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# L'implementazione del nuovo sistema

## Cambiare passo

L'Ente 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



# 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: Amministratori, apicali, personale)
- **Formare** (formare i valutatori interni e coordinarne l'azione)
- **Dare segnali** (sia di processo sia di risultato)





Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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



# Il valutatore interno

**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



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



# 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 Segretario/Direttore Generale;
2. **Formazione** dei valutatori interni;
3. **Peer review** (revisione tra pari) delle valutazioni prima del rilascio di queste ultime.