

#valutazioneagile  
RIFORMA DELLA P.A.

# Valutazione delle performance: prospettive future ed *etica*

Palazzo dei Congressi  
Roma, 24 Maggio 2016

FORUM PA 16

Giovanni Urbani



## Valutazione delle performance: prospettive future ed etica

La valutazione delle performance della p.a. accende dibattiti ed anche critiche ad ogni presunta novità del legislatore, tesa a favorire il processo di riforma, ad oltre sei anni dal D.lg. n. 150/2009. In attesa dell'attuazione reale della **riforma Madia** (Legge 7 agosto 2015 n.124) ed in particolare quello di riordino del ruolo e delle funzioni degli OIV, quale destino aspettarsi per una p.a. che ha assoluto bisogno di valutazione? **“Etica” ed efficienza devono andare di pari passo per il rinnovamento del sistema pubblico italiano.** Sono due facce della stessa medaglia, il nostro paese muore per la mancanza di meritocrazia a tutti i livelli e per il dilagare di una mala amministrazione che spesso sfocia in “corruzione”. Inoltre, l'articolo 11 della Legge 124/15, incentrato sulla **dirigenza pubblica**, su revoca incarichi e retribuzione, si gira a vite sulla valutazione, senza portare a compimento un'idea precisa, ma solo generiche dichiarazioni d'intenti.

Con l'abbandono del ruolo unico risiede l'ambiguo collegamento tra gestione degli incarichi dirigenziali e la valutazione della performance dei dirigenti, con riferimento alla valutazione dei risultati. Il dirigente pubblico diventa un punto interrogativo dietro la valutazione delle performance pubbliche.

**Valutare le performance, organizzativa ed individuale, nella prospettiva futura di medio termine, non significa certo semplice osservanza di “procedure”, ma capacità etica di produrre cambiamento in avanti per tutti i cittadini, interni ed esterni alla pubblica amministrazione.**

# Programma

## ***Relazioni***

*Renato Ruffini* (Docente - Università "Carlo Cattaneo" - LIUC, Castellanza)

*Antonio Meola* (Segretario Generale – Città Metropolitana di Napoli)

*Francesco Verbaro* (Presidente OIV – Comune di Roma)

## ***Discussione***

*Marco De Giorgi* (Direttore – Ufficio per la Valutazione della Performance, DFP)

*Maria Grazia Sampietro* (Direttore centrale – INPS)

## ***Chairperson***

*Giovanni Urbani* (Evaluator & Public Administration Manager)

***Dibattito  
in sala***

# FORUM PA 2014

Presidente A.N.AC.



Raffaele Cantone

# Di cosa parliamo

Valutazione delle performance, individuale ed organizzativa: cosa è avvenuto negli ultimi sette anni, dalla costruzione della ambiziosa ed innovativa Riforma Brunetta ad oggi, con quella in itinere Renzi - Madia?

Due visioni a confronto?

Oggi abbiamo all'attenzione una "nuova" proposta di regolamentazione in materia di misurazione e valutazione delle performance, diretta alla semplificazione, alla integrazione con altri strumenti e all'efficacia.

E come la nuova visione favorisce l'etica della valutazione?

Perché l'obiettivo è **tenere alto il livello etico della valutazione...**

# Le novità del mese \_ I

- DPR approvato dal Consiglio dei Ministri il 29 Aprile 2016 *Regolamento funzioni del dipartimento della funzione pubblica sulle misurazione e valutazione della performance* (in corso di pubblicazione)
- DFP dovrà predisporre le linee guida, che semplifichino gli aspetti procedurali e documentali del ciclo della performance, e promuovere interventi presso le amministrazioni, che consentano un progressivo rafforzamento della capacità amministrativa nonché la sperimentazione e il confronto tra buone pratiche.
- Per accrescere l'efficacia dell'attività degli OIV e la trasparenza del processo di selezione dei suoi componenti, il DFP tiene e aggiorna un **elenco nazionale dei componenti degli OIV** e ne favorisce la razionalizzazione al fine di contenerne il numero ed accrescerne le funzionalità.
- E' prevista una Commissione tecnica per la performance, strutturata come organo consultivo.
- Il primo articolo contiene un rinvio proprio alla delega di cui all'art.17 comma 1, lettera r) della Riforma Madia (L.124 del 7 Agosto 2015)...

*Regolamento annunciato dal comma 10 dell'art.19 del DL 90/2014 (L.114/14)*

# Le novità del mese \_ II

DPR limitato a quanto attiene il **campo di azione** dello **Stato** centrale e degli enti periferici dello Stato. Dovendo tener conto dei pareri della Conferenza delle Regioni, dell'ANCI ed UPI e delle Province autonome di Trento e Bolzano, il Regolamento mantiene gli effetti di cui all'articolo 13 comma 2, e agli articoli 16 e 74 del 150/09 per cui, in attesa del decreto delegato di cui all'art.17 della nuova "Riforma Madia", resta in piedi la normativa adottata fino ad oggi per quasi tutti.

# Etica e merito

La meritocrazia è fondamentale, perché serve per:

- l'equità sociale;
- elevare i talenti (da *brain drain* a *brain gain*);
- favorire i miglioramenti nelle organizzazioni pubbliche (è difficile se non impossibile migliorare ciò che non si misura).
  
- Quindi qualità e merito sono un binomio per l'eccellenza.
  
- Solo con buone valutazioni si favorisce l'etica del lavoro pubblico: la responsabilizzazione dei dipendenti sulle proprie azioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione, la sfida sana sulle capacità reali come pari opportunità per tutti, l'equilibrio sociale. L'etica del lavoro pubblico esiste se esiste l'etica della valutazione, che riguarda l'integrità personale e professionale dei valutatori.
- Risulta pertanto evidente come *“la diffusione della cultura della valutazione è un valore da sviluppare e non solo un patrimonio da difendere”*

(G.U.,2010).



# CDV 90'

- 1 - Il fondamento del codice di valutazione del personale è che la valutazione deve essere utilizzata come strumento di **crescita del personale e dell'ente interessato** e non come mero adempimento amministrativo legato alla norma e al contratto dei lavoratori della Provincia.
- 2 - La valutazione del personale deve fondarsi su **metodi** rigorosi e **comunicazione** efficace degli obiettivi, dei criteri e dei risultati.
- 3 - Tutti gli attori coinvolti in processi valutativi devono contribuire alla trasformazione della retorica della valutazione in **cultura della valutazione**.
- 4 - Il valutatore deve sempre impegnarsi affinché **non** si verifichi mai l'uso deliberato della valutazione della performance individuale per produrre **consenso** e legittimazione nel personale.
- 5 - L'ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziali nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'**indipendenza di giudizio**.
- 6 - I **soggetti coinvolti** nei processi valutativi sono l'Ente (l'Organo di indirizzo politico-amministrativo e Dirigenti o Posizioni Apicali), il Nucleo di Valutazione, i lavoratori e le organizzazioni sindacali.
- 7 - La valutazione "partecipata" può essere utilizzata come strumento di animazione del personale dell'ente. Se è importante la valutazione iniziale (ex ante) e soprattutto finale (ex post) di un'attività in esame, non meno importante è la sistematica valutazione in corso d'opera (in itinere) che deve servire per sostenere la motivazione del personale, e **mantenere direzione programmata e coerenza intellettuale con la correzione degli scostamenti**.

# Oggi valutazione adempimentale

La valutazione nella P.A. è ancora oggi un *misterioso argomento*, spesso considerato un semplice adempimento formale e non abbastanza utilizzato per migliorare i suoi comportamenti e i suoi risultati. Non esiste cultura della valutazione diffusa, nonostante gli sforzi compiuti negli ultimi anni, infatti è:

- rendicontazione,
- adempimento amministrativo (*era* dei controlli),
- utilizzata strumentalmente per giustificare delle scelte fatte “a tavolino”.

# La tesi pluridecennale

Per permettere di elevare la P.A. italiana occorre liberarla da pesi che, più che normativi, sono organizzativi e comportamentali...  
(G.U., Valutare le pubbliche amministrazioni: tra organizzazione ed individuo, FrancoAngeli 2010)

Se valutassimo la p.a. per capire “veramente” cosa imparare, come migliorare, come allocare risorse e come risparmiare?  
(G.U., Dalla vecchia alla nuova globalizzazione, FrancoAngeli 2001)

Le due funzioni della valutazione: *accountability* e *learning*



Criticità

# Debolezze nel nuovo Disegno

*scarsa fiducia della politica verso la dirigenza*

*gli enti piccoli fuori gioco*

*“la” performance*

*cancellato il clima organizzativo*

*etica?*

*tempi dilatati ed imprevedibili*

# OGGI la valutazione delle performance è spesso disattesa

È quella burocratica di fine anno, prevista per prassi organizzativa, in genere per giustificare l'erogazione di un premio.

È la ritualità non rivolta allo sviluppo, ma fine a se stessa, per rispetto di una norma organizzativa. Poi collegata a controlli, trasparenza, anticorruzione, con attestazioni ...

La valutazione utile è quella effettuata in un'ottica di sviluppo, rivolta al continuo miglioramento delle persone e dell'organizzazione.

La Pubblica Amministrazione, in un percorso di riallineamento con la legislazione dei paesi più evoluti, deve oggi utilizzare la valutazione come strumento permanente di gestione e del *buon governo*.



Efficientamento

# Semplicità

- **CICLO DELLA PERFORMANCE SNELLO**
- **TAGLIO DI TUTTI GLI ADEMPIMENTI NON ESSENZIALI**
- **BASTA (!) CON I “DIRIGENTI BERSAGLIO”, SI’ ALLA VALUTAZIONE DI ENTE**
- **DOBBIAMO STIMOLARE “CULTURALMENTE” L’ETICA PUBBLICA E INCENTIVARE L’APPRENDIMENTO (OLTRE CHE L’ *ACCONTABILITY*)**
- **CODICE DEONTOLOGICO VALUTAZIONE PER OGNI ENTE**
- **TENERE ALTO IL LIVELLO ETICO DELLA VALUTAZIONE, ANCHE CON FORMAZIONE DI QUALITA’ A TUTTI GLI INTERESSATI**



**#valutazioneagile**



**[urbani.giovanni@gmail.it](mailto:urbani.giovanni@gmail.it)**