

GRUPPO TEMATICO " VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLE P.A."



PERFORMANCE MANAGEMENT IN TEMPO DI CRISI.

Il contributo della valutazione al miglioramento della PA

Roma, 16 Maggio 2012

Giovanni Urbani

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Urbani', positioned below the printed name.

FORUM PA 12





PERFORMANCE MANAGEMENT IN TEMPO DI CRISI. *Il contributo della valutazione al miglioramento della PA*

*La valutazione delle performance della pubblica amministrazione in Italia sta cercando di avere un nuovo ruolo, distante dalla nostra mentalità nasometrica e weberiana. **In tempi di forti ristrettezze economiche che reclamano una maggiore attenzione alle scelte pubbliche**, la necessità da parte dei decisori di avere a disposizione dati ed informazioni valutative sempre più accurate e solide si rende ancora più necessaria e stringente sia nei confronti della Pubblica Amministrazione (in una logica di efficienza ed equità) sia nei confronti della cittadinanza (in una logica di trasparenza e consapevolezza democratica).*

E' necessario pertanto gestire la PA attraverso un "processo" di performance management: un sistema di misurazione di performance con regole e incentivi coerenti tra loro e sinergici (management), che possono essere allineati con le più ampie strategie e politiche della p.a. Performance management che significa incorporare e utilizzare l'informazione sulle performance nei processi decisionali, di comunicazione con gli stakeholder, di controllo.

*La valutazione in Italia e la sua comunità di valutatori sono pronti oggi a supportare tale esigenza impellente della PA? Esigenza che è già tendenza diffusa a livello europeo, dove si va nella direzione di condizionare sempre più la programmazione e implementazione degli interventi alla disponibilità di dati ed informazioni valutative derivanti dalla applicazione di modelli e metodi solidi e difendibili. Eppure a fronte di tante invocazioni (riforma Brunetta in primis e successive correzioni) e, di frequenti esortazioni, non corrisponde una altrettanto diffusa - ma soprattutto consapevole - domanda di valutazioni che vadano in tale direzione. Proprio a partire da queste considerazioni, il Convegno di Forum Pa, in collaborazione con l'Associazione Italiana di Valutazione, intende essere un momento di riflessione dedicato alle modalità concrete con cui la valutazione e i suoi esperti possono **rendere disponibili evidenze empiriche a supporto dei processi decisionali**, nella consapevolezza che per permettere di elevare la p.a. italiana occorre liberarla da pesi che, più che normativi, sono organizzativi e comportamentali.*

*E, quindi, è importante la domanda: **cosa hanno da offrire la valutazione delle performance e la comunità dei valutatori alle pubbliche amministrazioni in circostanze economiche, politiche e sociali così critiche per l'Italia?***

Programma

Introduce e Coordina

- **Giovanni Urbani** (Associazione Italiana Valutazione)

Relazioni

- ◆ **Giancarlo Vecchi** (Politecnico di Milano)
 - ◆ **Mita Marra** (Università degli Studi di Salerno)
 - ◆ **Stefano Sepe** (CNEL)
-
- **Michele Camisasca** (DG Organizzazione/Personale Regione Lombardia)
 - **Giampiero Ruggiero** (OIV CNR)
 - **Maria Sandra Petrotta** (DG INPS Regione Sicilia)
 - **Mauro Bonaretti** (DG Comune Reggio Emilia e Presidente Andigel)

Dibattito

Conclusioni **Luciano Hinna** (CiVIT)

AIV e Valutazione Performance p.a.

- ◆ Master PA a Forum Pa nel 2007
- ◆ Workshop all'Università Federico II di Napoli (Facoltà di Economia) nel 2008
- ◆ Istituzione Gruppo Tematico "Valutazione Performance nella P.A." nel 2009
- ◆ Convegno Forum Pa "L'etica del lavoro pubblico e il riconoscimento del merito" nel 2009
- ◆ Workshop all'Università di Pisa nel marzo 2010
- ◆ Articolo su Il Sole 24 Ore circa l'esclusività dei componenti degli OIV
- ◆ Evento seminariale nazionale sulla valutazione delle performance pubbliche UniRoma 3 nel settembre 2010
- ◆ Realizzazione libro collettaneo del GT dal titolo *"Valutare le pubbliche amministrazioni: tra organizzazione ed individuo. Visioni dei valutatori italiani per performance e competitività"* (con prestigiosa prefazione di Geert Bouckaert), FrancoAngeli, nel novembre 2010
- ◆ Workshop Trento "Valutare le performance della PA, oltre la norma" (aprile 2011)
- ◆ Organizzazione congiunta con Forum PA a Roma della Convention Nazionale degli OIV (maggio 2011)
- ◆ Secondo evento seminariale nazionale sulla valutazione delle performance pubbliche UniRoma 3 (gennaio 2012)

Performance e crisi: ieri, oggi, domani

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)

Per permettere di elevare la P.A. italiana occorre liberarla da pesi che, più che normativi, sono organizzativi e comportamentali...

(AA.VV., Valutare le pubbliche amministrazioni: tra organizzazione ed individuo, FrancoAngeli 2010)

Riforma Brunetta, Decreto Legge 78/10 e Manovre Finanziarie 2011/12: mirare al **forte contenimento** e al monitoraggio della spesa pubblica, con l'**obiettivo dichiarato di raggiungimento del pareggio di Bilancio 2013**

Ricetta non impossibile ma sempre disattesa in passato: se non si fa dimagrire lo Stato reso obeso dalle troppe spese, rischia l'infarto

Performance "e" management

- ◆ miglioramento prestazione
- ◆ valore aggiunto
- ◆ risultato utile

<< E' il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi... >>

Del.89/10 CiVIT

Gestione attraverso un "processo" di performance management

Performance management che significa incorporare e utilizzare l'informazione sulle performance nei processi decisionali (a), di comunicazione con gli stakeholder (b), di controllo (c).

Un sistema di misurazione di performance con regole e incentivi coerenti tra loro e sinergici ("management") che possono essere allineati con le più ampie strategie e politiche della p.a.

Le performance come pilastro della fiducia,
oltre come efficienza ed efficacia...

L'etica della valutazione delle performance

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.

(G.U., da *"Valutare le pubbliche amministrazioni: tra organizzazione ed individuo"* p. 25)

Valutazione e illegalità

- ❖ L'illegalità diffusa ci vede protagonisti assoluti in Europa, visto che per *Transparency International* (organizzazione internazionale non governativa che si occupa della corruzione a tutti i livelli) l'Italia, nel 2011, è sempre più in fondo nella classifica della corruzione, assieme alla Grecia.
- ❖ La corruzione "percepita" è rappresentata in una scala che va da 0 (corruzione percepita massima) a 10 (c.p. minima) dall'indice CPI (corruption perception index): **l'Italia è 69esima in graduatoria** (con un rate di 3,9) su 182 paesi al mondo come trasparenza, la Grecia è 82esima, ma prima di noi c'è – ahimè - il **Ruanda**.

Utilità delle performance

Performance

organizzativa

- soddisfare esigenze e aspettative cittadini e imprese (innovazione)
- allocare le risorse razionalmente (efficacia ed efficienza)

Performance

individuale

- equità sociale e democrazia (miglioramento clima interno)
- coltivare i talenti (produttività e innovazione)

Adeguate "bilanciamento e collegamento"
(Delibera 1/2012 **CiVIT**)

Lavoro della CiVIT per la riforma

Lavoro di:

1. normazione

2. monitoraggio/correzione

Indagini

- ◆ il 74% OIV sono altamente competenti
- ◆ il 30% delle amministrazioni si è adeguata correttamente alla riforma
- ◆ qualità della valutazione più elevata negli enti previdenziali



CiVIT



La riflessione

Solo il 30% delle amministrazioni in regola: il ciclo della performance è percepito come opportunità o nuovo adempimento?

Come usare il *performance management* non come esercizio stilistico, ma per riprogettare un'amministrazione che sia fattore di sviluppo economico e sociale?

Criticità del “tecnicismo”: la burocrazia della valutazione ?

- ◆ Quello che richiede la norma (criticità) è una sorta di **esercizio stilistico** della valutazione delle performance?
- ◆ Il problema non è tecnico (o solo parzialmente), ma di cultura della valutazione della **politica** italiana (completamente assente).
- ◆ Oggi si chiede di sfoggiare **burocrazia manageriale** (s/formiamo la politica!).

Verso la nuova Riforma

Recentissima intesa sulla razionalizzazione e riforma del mercato del lavoro pubblico, promossa dal Ministro Filippo Patroni Griffi per la pubblica amministrazione con le organizzazioni sindacali:

- ◆ *la trasparenza totale nel settore pubblico su tutti gli aspetti gestionali;*
- ◆ *un nuovo modello di relazioni sindacali;*
- ◆ *rafforzare l'autonomia della dirigenza rispetto al rapporto con la politica;*
- ◆ *valorizzare la performance organizzativa rispetto a quella individuale;*
- ◆ *semplificazione e razionalizzazione delle procedure di misurazione e valutazione del personale, nonché del ciclo della performance.*



superamento del sistema della ripartizione dei dipendenti nelle fasce di merito di cui all'articolo 19 del Brunetta

La politica *non* sostiene la valutazione in Italia

Anche dove i sistemi di misurazione e valutazione delle performance funzionano, *solo raramente* vengono utilizzati a supporto delle decisioni più "rilevanti" per le singole amministrazioni.



"Perché le riforme abbiano successo è indispensabile che i vertici politici le sostengano"

(Bouckaert, p.10 in *Valutare la p.a.: tra organizzazione ed individuo*, FrancoAngeli)

Opportunità e non adempimento

Occorre far propri gli elementi qualificanti della riforma Brunetta, *in particolare* quando prevede di ottimizzare le pubbliche amministrazioni con il benchmarking, fissando standard (autonomie) e chiedendosi (?) il perché degli scostamenti di rilievo nelle comparazioni tra amministrazioni omologhe.

Le tante domande (?)

Ogni conoscenza e ogni ampliamento del nostro sapere non termina con un punto finale, ma con un punto interrogativo. Un sovrappiù di conoscenza significa un sovrappiù di domande, e ognuna di queste viene di continuo dissolta da nuovi interrogativi...

(Herman Hesse, *Le stagioni della vita*)

Performance management: chi, cosa, come e perché? - I

E' utile mettere in conto un fenomeno atteso nella p.a.: *come* l'introduzione e l'implementazione di un sistema di performance possa modificare l'ambiente politico, determinando l'aumento/riduzione di potere di determinati attori, da un punto di vista sia istituzionale sia politico.

Tale fenomeno "infiamma" due aspetti:

- ◆ quali *istituzioni* possono e hanno il potere di guidare e controllare realmente le organizzazioni pubbliche?
- ◆ quali *azioni* di fatto realizzano per attuare correttamente questi poteri?

Questa lettura organizzativa evidenzia:

- **chi di fatto** stabilisce quali misure/target di performance,
- **a chi** viene riportata la performance,
- **come, quando, quale uso** viene fatto delle informazioni una volta riportate (nonché i sistemi di remunerazione premianti o meno).

La valutazione nella crisi - II

Come la valutazione può contribuire al policy e al social learning in presenza di risorse via via sempre più scarse?

LA DOMANDA FINALE PER I RELATORI

Quale valutazione oggi nelle p.a. e quale livello reale di performance management, quali esperienze positive per tipologia di ente (di "sperimentazione per la prossima contrattazione")

"Cosa hanno da offrire la valutazione e la comunità dei valutatori alle p.a.

in circostanze economiche, politiche e sociali così critiche per l'Italia?"



Per approfondimenti e materiali

urbani.giovanni@gmail.it