

La valutazione del personale negli enti locali: valorizzare le competenze per il bene comune

Luciano Hinna

FONDAZIONE GIANDOMENICO ROMAGNOSI
Pavia, 19 Ottobre 2010

Prof. Luciano Hinna



I punti che si intendono toccare

- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica

Prof. Luciano Hinna



La valutazione del personale un cardine della riforma

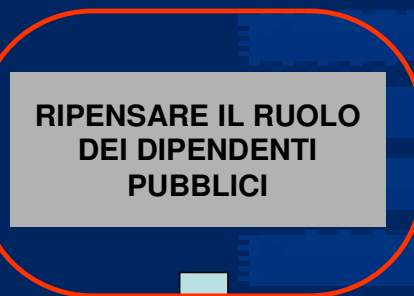
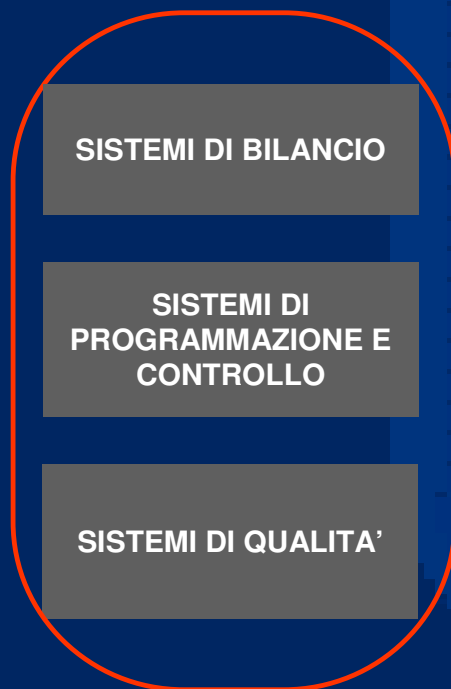
- In Italia la storia:
- la valutazione sulla carta dal 1972
- La valutazione letta non come un diritto del dipendente, ma come un castigo
- La premialità spesso senza valutazione (a tutti tutto uguale)
- La posizione della Corte dei conti sulla premialità senza metodo
- Che cosa ha insegnato l'esperienza estera



Il modello emergente dalla esperienza estera

LEVE DEL CAMBIAMENTO

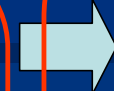
FATTORI ABILITANTI



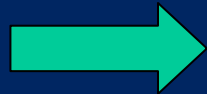
SISTEMA DI VALUTAZIONE



FATTORI PROPULSIVI



I punti che si intendono toccare



- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica

La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema



Nelle riforme precedenti: i valori c'erano ma non erano a sistema

Prof. Luciano Hinna



Nella riforma attuale gli stessi valori sono a sistema



Prof. Luciano Hinna



La riforma una serie di valori a sistema

Riforma

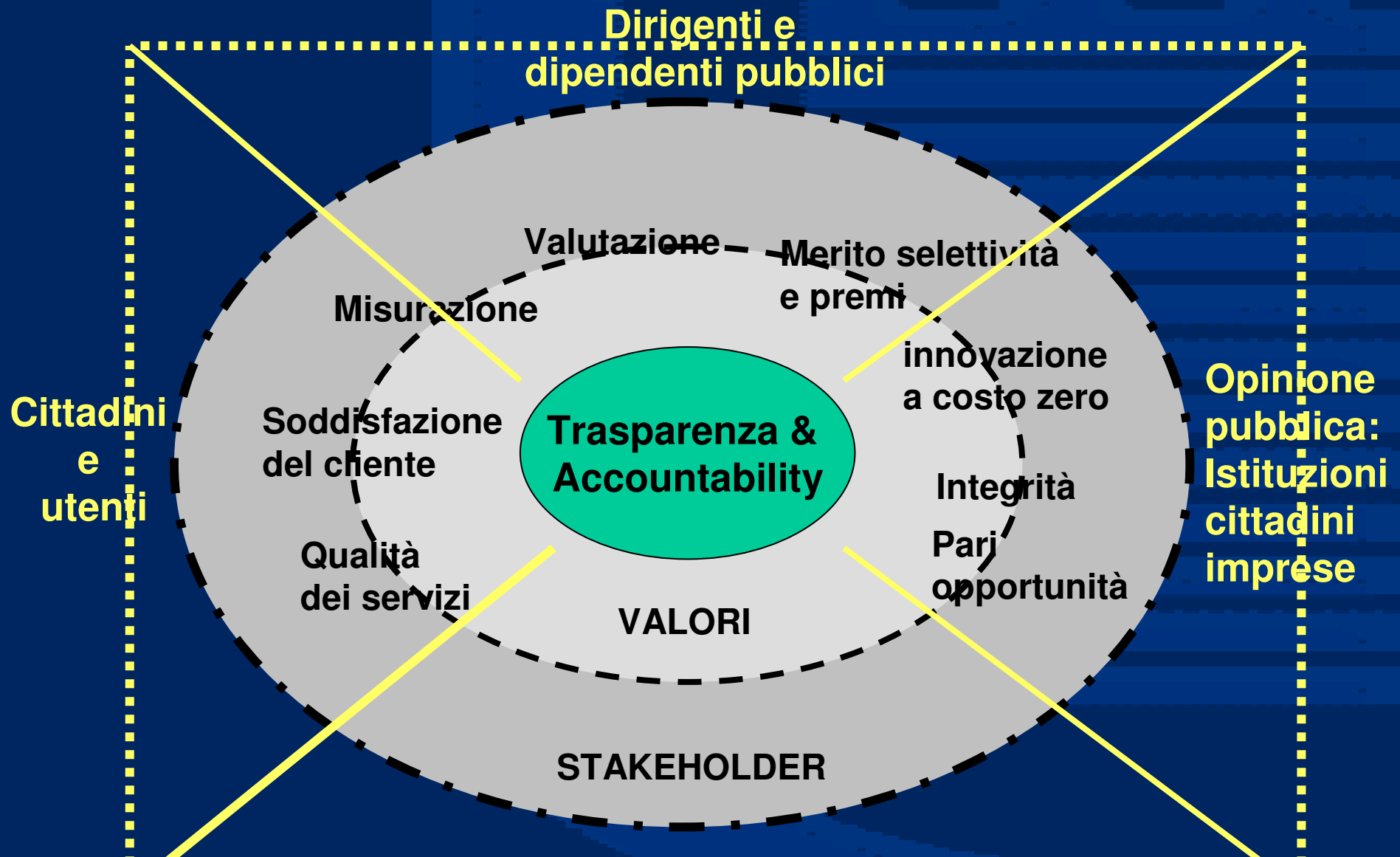


Performance

Prof. Luciano Hinna



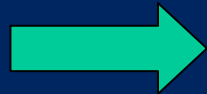
I valori aggreganti per categoria di stakeholder



I valori a sistema

- La trasparenza è il “nuovo” valore introdotto
- La trasparenza per la pressione (esterna ed interna) sui risultati
- La trasparenza senza oggetto (risultato) non serve
- Il risultato c'è solo se si misura e si valuta
- Uno degli oggetti della trasparenza è il personale e la sua valutazione e la premialità

I punti che si intendono toccare



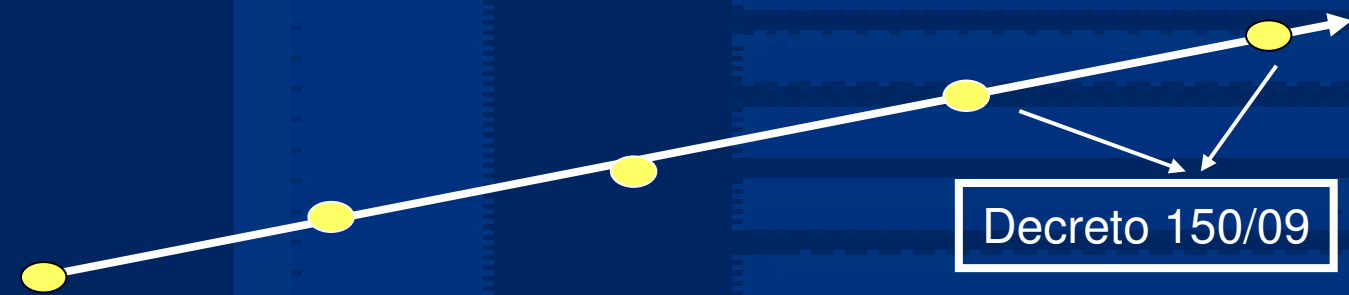
- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica

Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale

- Il ribaltamento del paradigma della trasparenza (delibera 105)
- Accesso su tutto a tutti
- Le dimensioni:
 - SUPPORTO
 - OGGETTO: performance organizzativa ed individuale (oltre altri elementi: appalti, consulenze, qualità dei servizi etc)
 - COINVOLGIMENTO STAKEHOLDER

Evoluzione del concetto di trasparenza nel tempo

Qualità della trasparenza



Logiche e concetti

Accesso agli atti **Informazione su che cosa fa la PA** **Trasparenza su come fa la PA** **Trasparenza sui risultati (chi cosa e come)** **Trasparenza su relazione e coinvolgimento degli stakeholder**

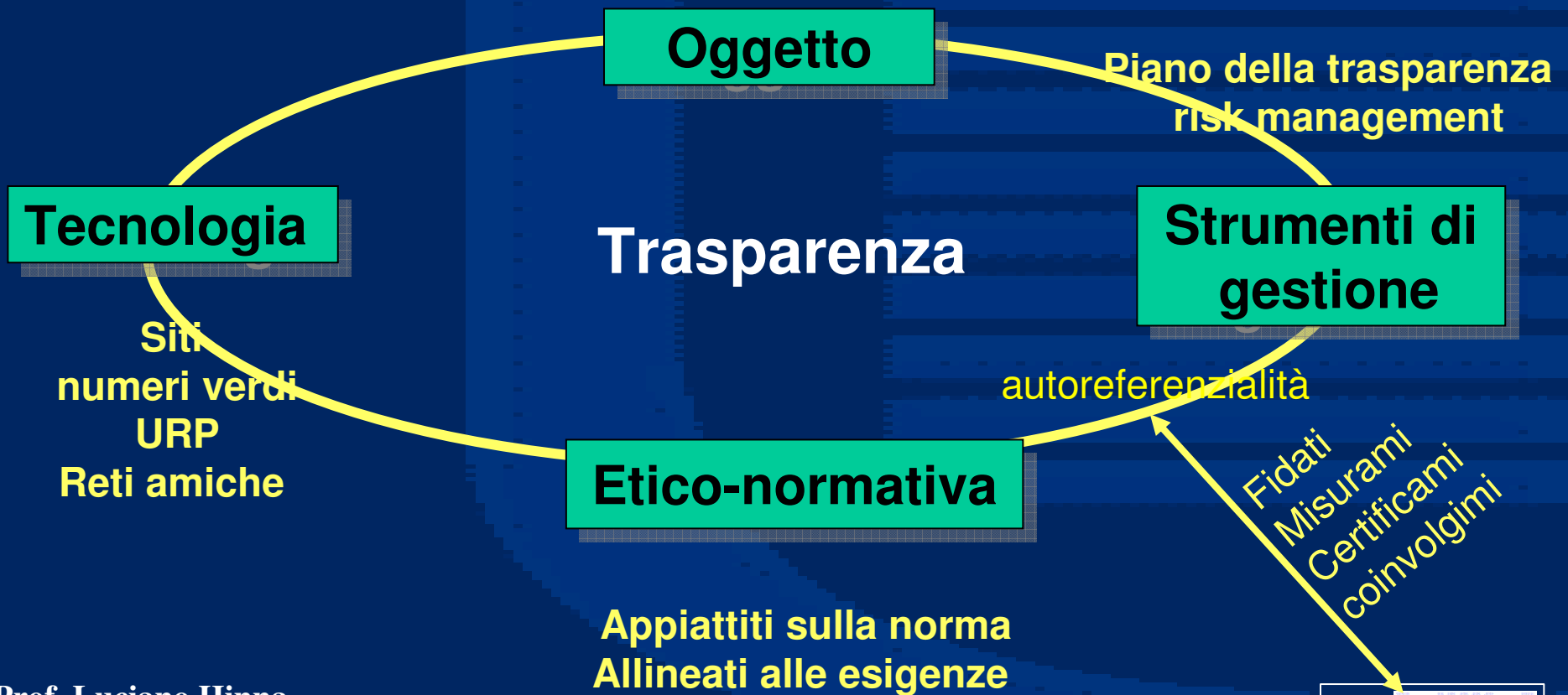
strumenti

Accesso agli atti **URP, Siti Numeri verdi** **Carta dei servizi bilanci sociali e di mandato** **Perform plan & report indicatori di qualità Premialità etc** **Livelli diversi di stakeholder engagement**



Le dimensioni della trasparenza

Chi, che cosa
Come, con quale risultato,
con quale coinvolgimento
(soggetti, risultati, processi partecipazione)



La trasparenza conclusioni

- È un diritto del cittadino
- È un dovere “nuovo” per le PA
- È uno obiettivo della gestione, e come tale va misurato e fa parte del piano della performance
- È un strumento della gestione: per gestire integrità e per creare pressione sui risultati

I punti che si intendono toccare

- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica



Trasparenza e valutazione: valori etici

- Controllo sociale interno
- Controllo sociale esterno
- Diritto dovere
- Valore etico del *civil servant*

Prof. Luciano Hinna



Trasparenza e valutazione: valori etici



Le norme sulla trasparenza prima della delibera

105

NORMA	CONTENUTO	ASPETTI SPECIFICI
D.Lgs 150/09	Riforma della PA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasparenza come accessibilità totale ▪ programma triennale per la trasparenza ed integrità
Legge 69/2009	Disposizioni per lo sviluppo economico, semplificazione e competitività	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasparenza sulla retribuzione dei dirigenti, ▪ Cv, Indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ▪ tassi di assenza e di presenza
Decreto Legge 112 /2008	Disposizioni per lo sviluppo economico, semplificazione e competitività, stabilizzazione della finanza pubblica e perequazione tributaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pubblicità attraverso Funzione Pubblica degli incarichi conferiti/ autorizzati ai dipendenti pubblici con indicazioni oggetto e compenso
Legge 244/2007	Legge finanziaria 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limite al trattamento economico omnicomprensivo dei dipendenti pubblici che non può superare quello del Primo presidente della Corte di cassazione. ▪ Obbligo di pubblicità sul sito
D. Lgs 82/2005	Codice amministrazione digitale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligo di pubblicazione sui siti dei regolamenti che disciplinano il diritto di accesso (art52) ▪ Contenuto dei siti delle PA: organigramma articolazione uffici, nomi dirigenti responsabili, normativa di riferimento (art 51
D P R 108 del 2001	Regolamento ruolo dei dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il ruolo è pubblicato nel sito internet con dettaglio per ciascun dirigente
L. 15/2000	Testo unico su enti locali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diritto di accesso e informazione a tutti gli atti della amministrazione comunale ▪ Obbligo di pubblicazione delle delibere



Prof. Luciano Annunziata



Le norme sulla trasparenza prima della delibera 105 (segue)

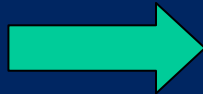
NORMA	CONTENUTO	ASPETTI SPECIFICI
Legge 127/1997	Misure urgenti per snellimento attività e controllo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligo di pubblicità della situazione patrimoniale anche al personale di livello dirigenziale
Legge 441 1982	Pubblicità delle situazioni patrimoniali dei titolari di cariche elettive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligo di pubblicità della situazione patrimoniale dei titolari di cariche elettive
d.p.r 3/1957	Testo unico impiegati civili dello Stato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligo di pubblicare a stampa i ruoli di anzianità del proprio personale
Legge 241/1990	Sancito il diritto di accesso degli interessati
Legge 15 /2009	Legge delga.....	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligo ad ogni PA di adottare iniziative a promuovere la massima trasparenza nella propria organizzazione e nella propria attività
D.P R 118/2000	albi dei beneficiari di previdenze di natura economica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obbligo ad istituire l'albo dei soggetti beneficiari ▪ accesso ai cittadini anche per via telematica

L'etica nel decreto 150

- Esiste un minimo per norma ed un massimo per etica:
 - Quanto si può essere trasparenti?
 - Quanto si può essere integri?
 - Quanto si può esser meritocratici?
 - Come deve essere il sistema di misurazione della performance?
 - Quanto esaustivo deve essere il piano della performance?
 - etc

I punti che si intendono toccare

- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica



Le performance e la performance individuale

- La frequenza delle parole
- L. delega Decreto 150

■ Performance	0	109
■ Misurazione	6	31
■ Trasparenza	33	85

La performance individua un nuovo modello di gestione

- Il miglioramento dei risultati attraverso l'integrazione di funzioni spesso considerate separatamente (definizione obiettivi, programmazione azioni, sistemi di premialità, sistemi di controllo, rendicontazione, trasparenza etc) e non coordinati tra loro
- Si impone un approccio sistemico che non c'era stato prima nelle riforme precedenti

Performance tentativo di definizione

*Fabio Monteduro

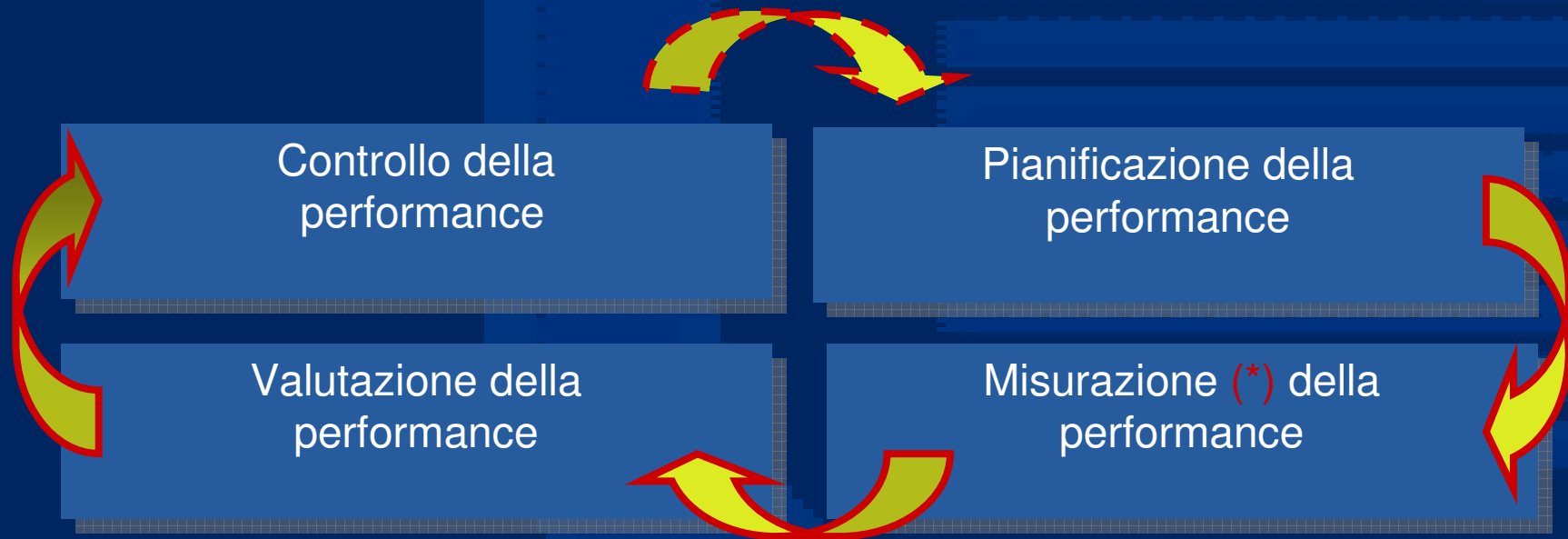
- *la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.*

Prof. Luciano Hinna



Proposta di un glossario concettuale: il ciclo della performance

**Gestione della performance
(performance management)**



Elemento che non si misura non si gestisce e non si migliora

Prof. Luciano Hinna

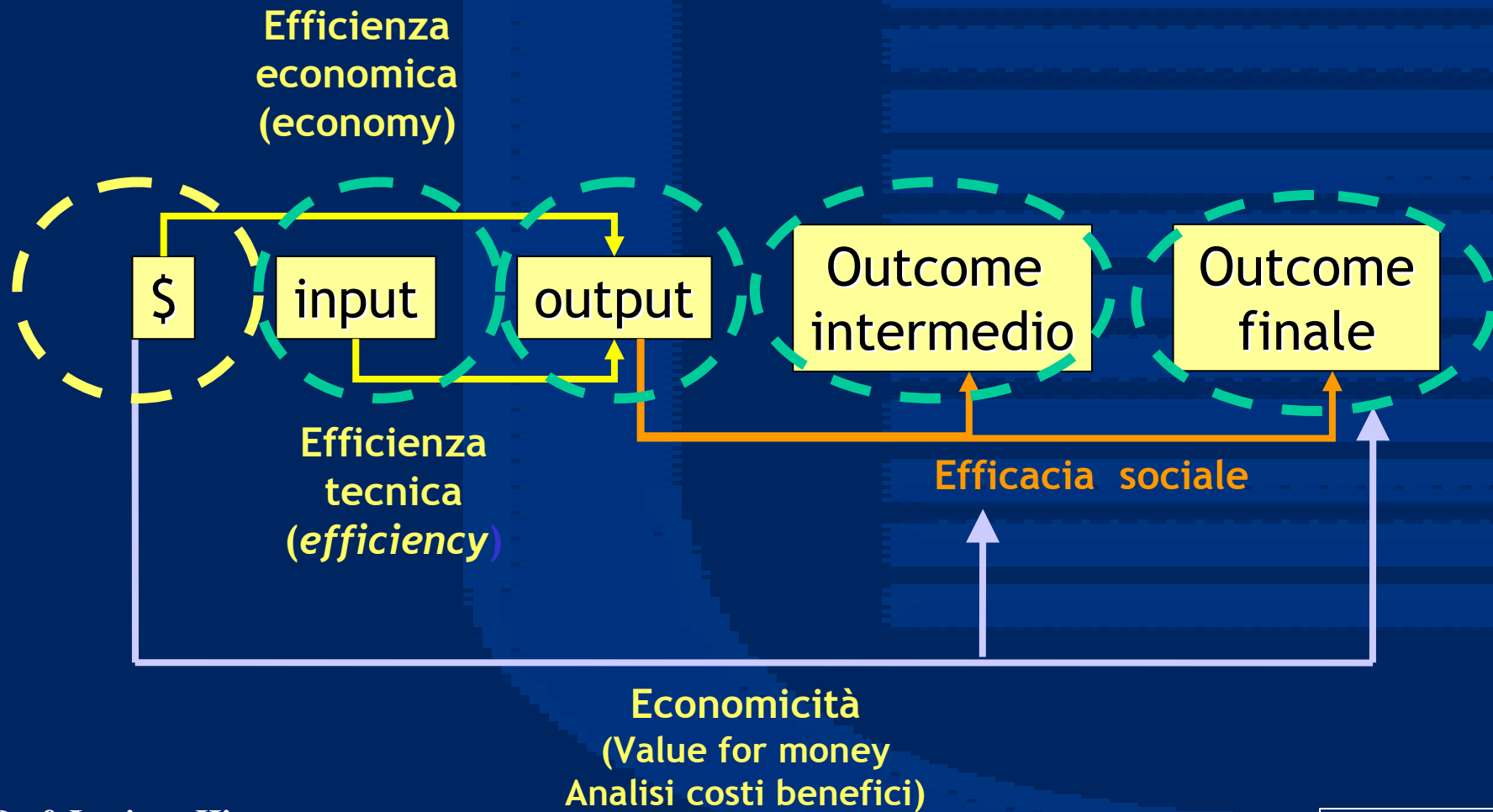
L'ampiezza e la profondità della performance (SPAN & DEPTH)

- L'ampiezza (span) fa riferimento alla multidimensionalità del contenuto (risorse, processi, servizi, impatti): qui si colloca la performance per input output outcome (efficienza e efficacia, qualità)
- La profondità (depth) fa riferimento alla multidimensionalità del suo ambito di applicazione (individuo, unità organizzativa, intero ente, politica pubblica): qui si colloca il tema della premialità (performance –related pay della Nuova Zelanda, Svizzera UK, Danimarca, Finlandia etc) ai vari livelli (dirigenti, gruppi, individui)
- Il decreto 150 coglie sia la dimensione span che la dimensione depth

Che cosa si intende per misurazione e valutazione delle performance

- Misurare le performance significa:
 - fissare degli obiettivi
 - stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi
 - rilevare sistematicamente (ad intervalli di tempo definiti) il valore degli indicatori.
- Valutare le performance significa:
 - Interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione

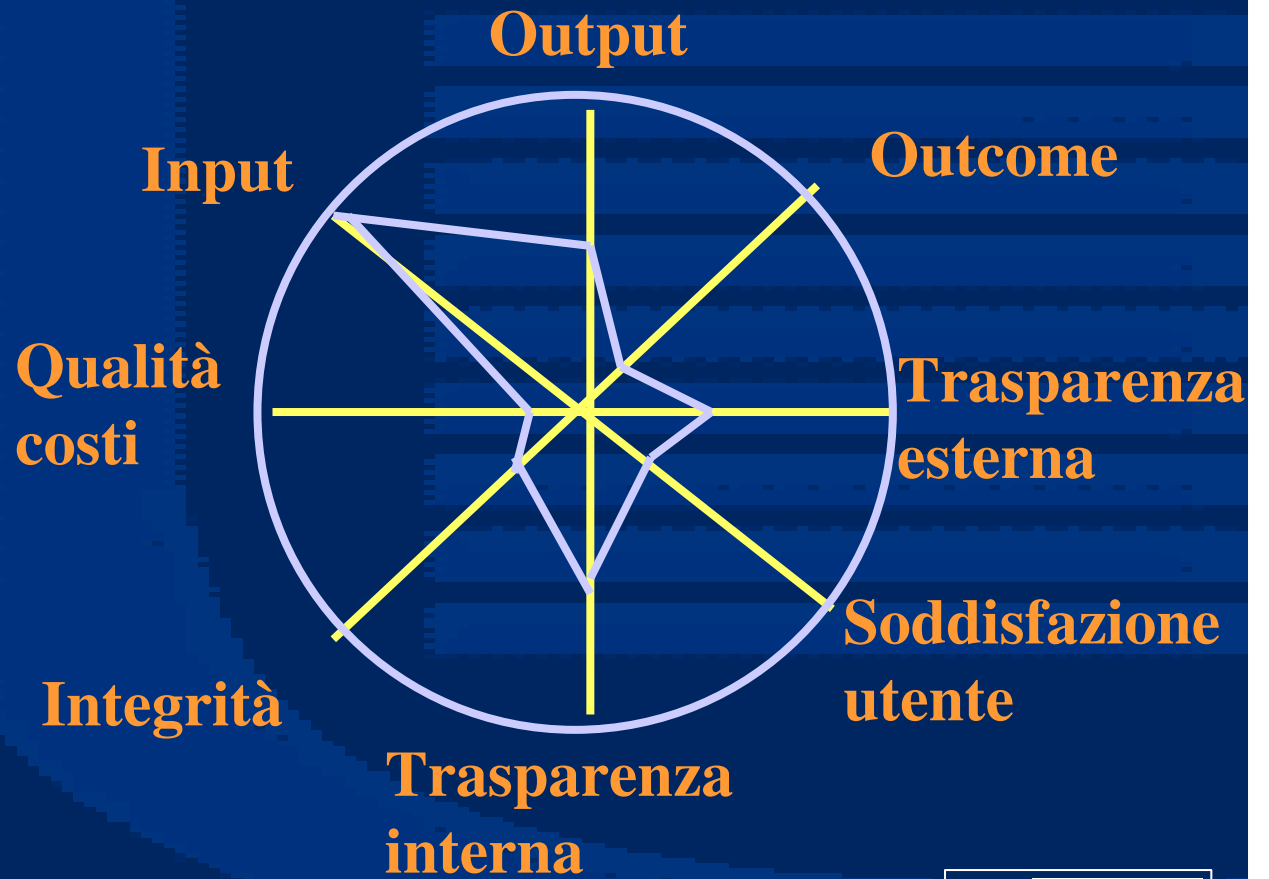
SPAN: cambiano le dimensioni dall'input all'outcome



L'ampiezza e la profondità della performance

profondità

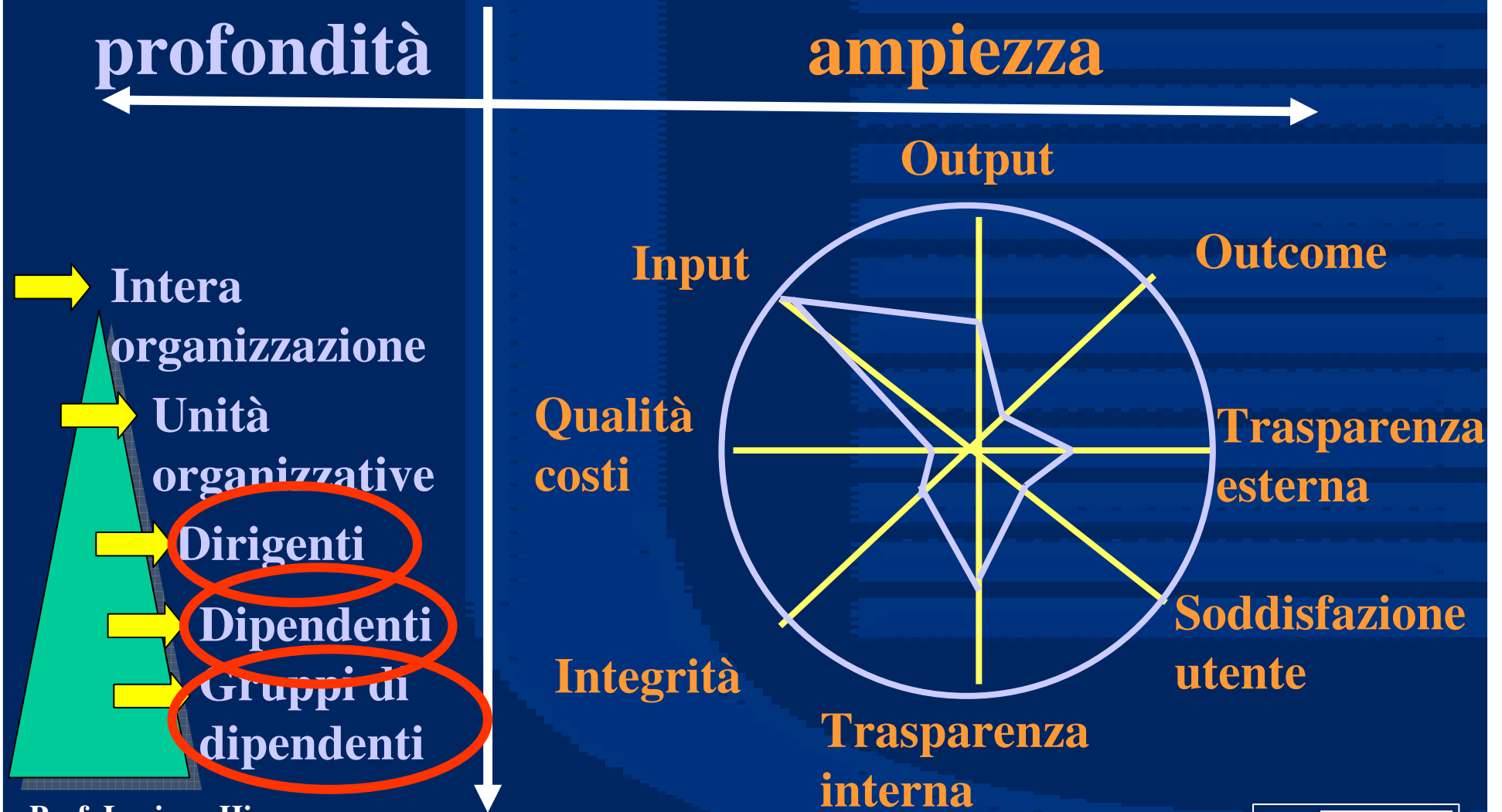
ampiezza



Prof. Luciano Hinna



L'ampiezza e la profondità della performance



Prof. Luciano Hinna

I punti che si intendono toccare

- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica



Valorizzare le competenze per il bene comune

- LA PA è una azienda di Knowhow (camici bianchi invece che tute blu o colletti bianchi)
- Gestita come tute blu:
 - Selezione spesso solo su conoscenze e non su competenze ed attitudini
 - La mappatura delle competenze spesso manca
 - La formazione senza mappature diventa spesa invece che investimento
 - Non c'è misurazione del capitale intellettuale

Che cosa è il capitale intellettuale

- Nasce nel privato per far emergere gli intangible assets
- Poi migra come strumento di gestione delle risorse umane
- Trova grande applicazioni nelle aziende di knowhow pubbliche (estero) e private (estero e Italia)
- Si prospetta per la PA un grande utilizzo per la gestione delle risorse umane

Per la PA?

VALORE AZIENDALE

Valore contabile

Valore intangibile

Asset fisici

Asset ec. finanziari

Capitale Strutturale

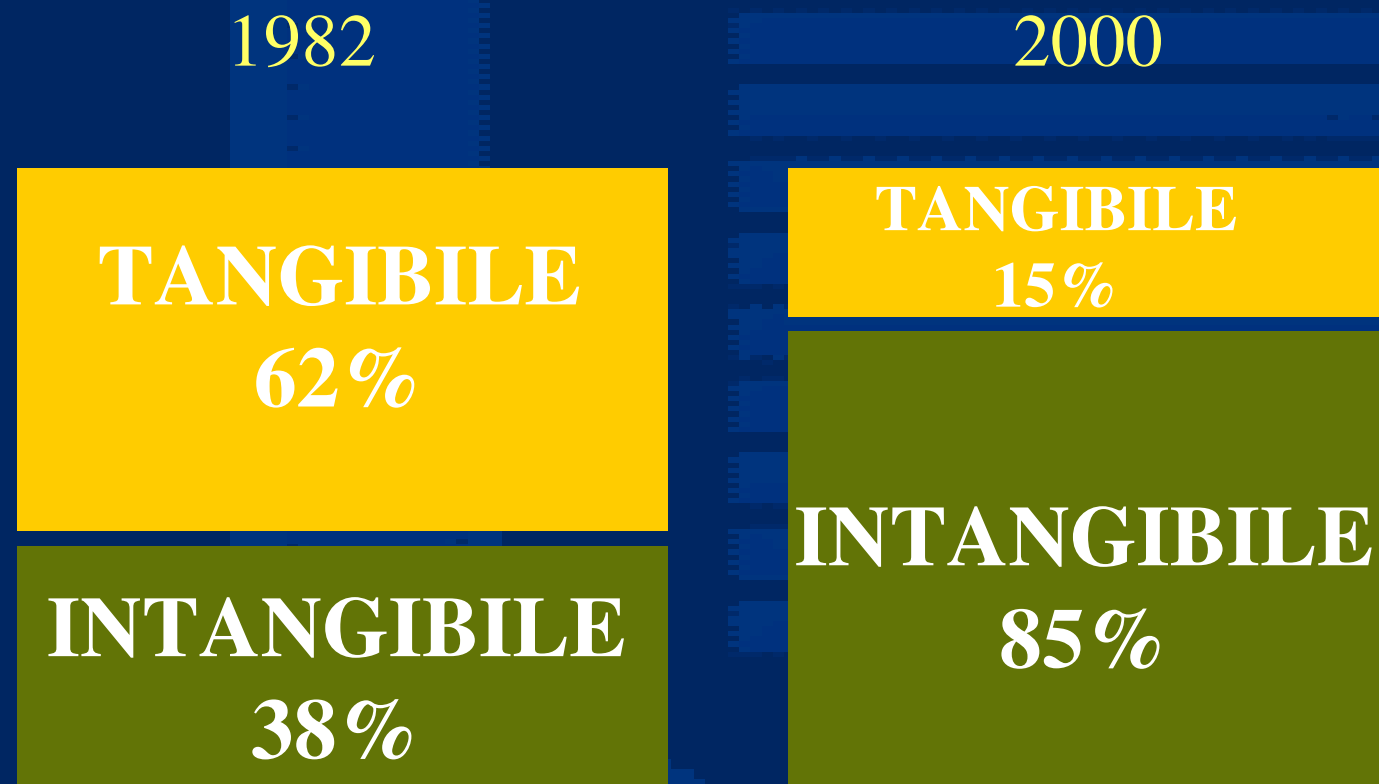
Capitale Umano

Capitale Relazionale

Bilancio ec. finanziario
Bilancio di previsione

Bilancio del Capitale intellettuale

E' un valore intangibile per tutti



FONTE: Balanced Scorecard Collaborative 2000

Prof. Luciano Hinna



Capitale Intellettuale

Capitale Umano:

- competenze;
- atteggiamento mentale;
- vivacità intellettuale.

La combinazione di conoscenza, skill, innovazioni e abilità dei singoli dipendenti.

Capitale Strutturale Org:

- insieme dei processi;
- know how aziendale;
- copyright.

Tutto ciò il cui valore per l'impresa è superiore al mero valore materiale.

“tutto ciò che resta in azienda dopo l'orario di chiusura”

Capitale Relazionale:

- relazioni con i clienti;
- relazioni con i fornitori;
- notorietà del marchio;
- reputazione ed immagine dell'azienda;
- relazioni interpersonali.

Valore creato dai rapporti con gli stakeholder interni ed esterni

Capitale Intellettuale

Capitale Umano:

- si forma in azienda,
- è patrimonio dei singoli
- ma esce con le persone
- all'orario di chiusura

Capitale Strutturale Org:

- Rimane in azienda
- Anche se è creato dalle
- persone .

“tutto ciò che resta in azienda dopo l'orario di chiusura”

Capitale Relazionale:

Valore creato dai rapporti con gli stakeholder interni ed esterni

Valorizzare le competenze per il bene comune (segue)

- Le risorse umane sono la risorsa più importante ma non è misurata (risultati e comportamenti organizzativi)
- E quindi elemento che non si misura non si gestisce
- La PA ha rinunciato a gestire ?

I problemi sul tavolo

- Scarsa evoluzione dei sistemi di valutazione individuali (caf -autoreferenzialità, alto verso il basso, la valutazione dei pari, dal basso in alto)
- La formazione per i valutatori e per i valutati
- Il ruolo dei sindacati
- la conciliazione
- Gestire l'equilibrio tra sistemi, stile di direzione e mentalità operativa

L'impatto della riforma sull'equilibrio dell'azienda pubblica



I punti che si intendono toccare

- La valutazione del personale: un cardine della riforma
- La valutazione del personale: uno dei valori della riforma a sistema
- Focus sulla trasparenza e la valutazione individuale
- Trasparenza e valutazione: valori etici
- La performance e la performance individuale
- Valorizzare le competenze per il bene comune
- Conclusione: la valutazione etica della riforma e la riforma attraverso l'etica



La valenza etica della riforma e la riforma attraverso l'etica

- Le norme ed i comportamenti ed i relativi costi
- Il momento economico contingente ed i comportamenti pubblici
- La struttura pubblica come agenzia che intermedia valori etici (meritocrazia, integrità trasparenza, pari opportunità etc)
- Gli ambienti che la PA può positivamente contagiare

Conclusione: Dallo spartito alla musica dalla norma alla riforma dei comportamenti

Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale" n. 254 del 31 ottobre 2009 - Serie generale

Spedite abb. post. 4/91 - art. 2 comma 2/B
Legge 30-12-1998, n. 602 - Poste di Roma

GAZZETTA UFFICIALE
DELLA REPUBBLICA ITALIANA

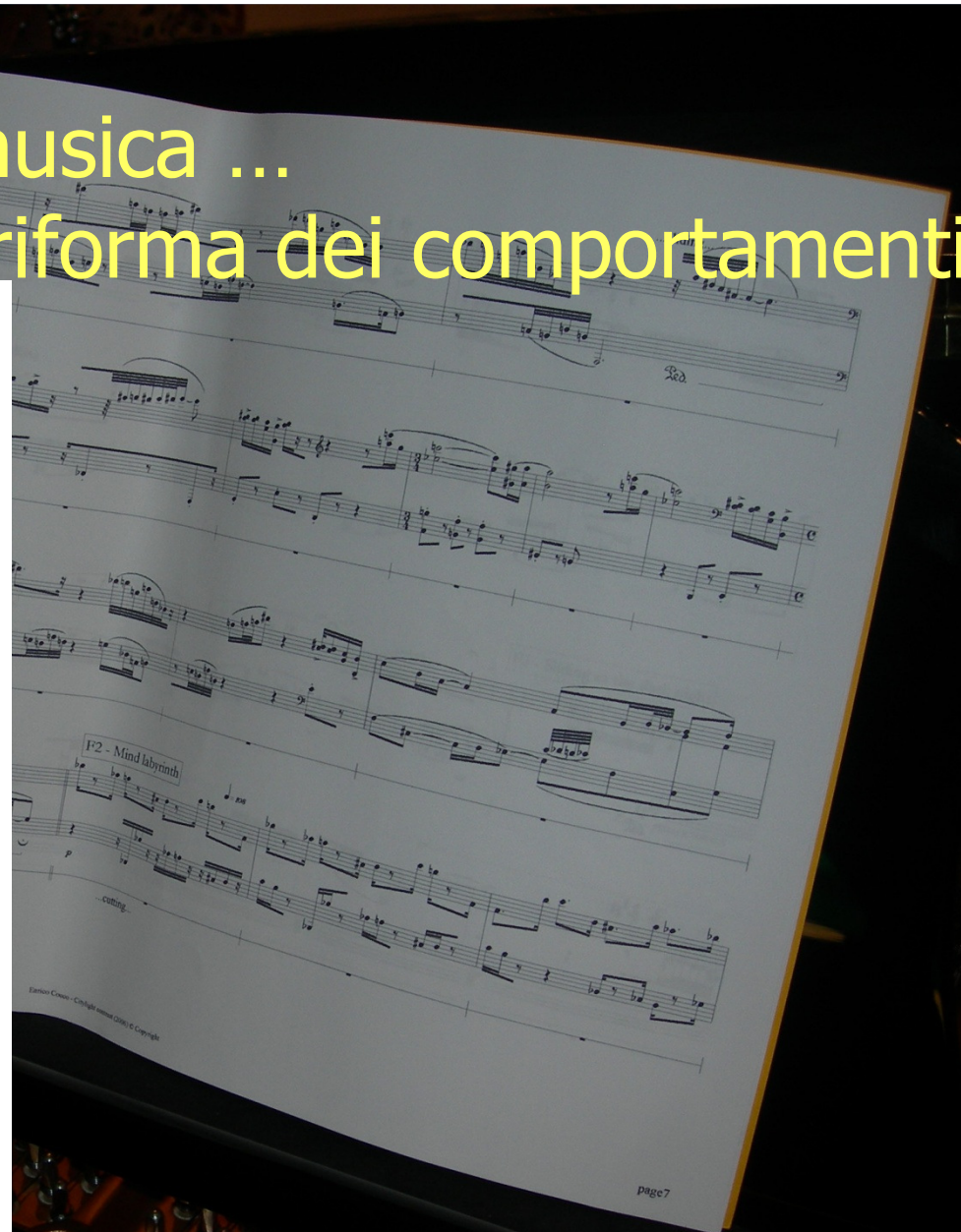
PARTE PRIMA Roma - Sabato, 31 ottobre 2009 **SI PUBBLICANO TUTTI I
CANTATI NON PESSIVI**

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA - UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI - VIA MARELLA 70 - 00187 ROMA
MINISTRIAMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E COPIA DELLA STAMPA - LAVORAZI DELLA STAMPA - PIAZZA CL. VESPAZI 46 - 00187 ROMA - TELEFONO 06-49401

N. 197/L

DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150.

Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.



Conclusione: Dallo spartito alla musica dalla norma alla riforma dei comportamenti

Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale" n. 254 del 31 ottobre 2009 - Serie generale

Spedite abb. post. 41% - art. 2 comma 20/b
Legge 30-12-1998, n. 692 - Poste di Roma

GAZZETTA UFFICIALE
DELLA REPUBBLICA ITALIANA

PARTE PRIMA Roma - Sabato, 31 ottobre 2009 N. 197/L

IN VENDITA TUTTI I
GIORNI NON FESTIVI

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA - UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI - VIA MARELLA 70 - 00187 ROMA
AMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E COPIA DELLA STAMPA - LAVORATORI DELLA STAMPA - PIAZZA CL. VERDI 40 - 00187 ROMA - TELEFONO 06-67891

DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150.

Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Lo spartito
I musicisti

Gli strumenti

Il direttore di orchestra

Il programma di sala

L'attenzione
del pubblico

Coordinate per ulteriori informazioni ed approfondimenti

- **Prof. Luciano Hinna**

Ordinario di Economia delle aziende pubbliche e non profit

Facoltà di Giurisprudenza

CISPA- Centro interdipartimentale per l'innovazione nella PA

- Università di Roma Tor Vergata

- Dipartimento di Diritto Pubblico

- 06-72592211

- hinna@juris.uniroma2.it

- Cell: 335 8183344

Prof. Luciano Hinna



Alcuni di lucidi proiettati sono tratti dal presente volume



progettoente locale

37

Amministrazione e Management

Marta Barbieri • Luciano Hinna • Sandro Mameli
Fabio Monteduro • Giovanni Valotti

Gestire e valutare le performance nella PA

Gestire e valutare le performance nella PA

Guida per una lettura manageriale del D.Lgs. 150/2009

A cura di
Luciano Hinna
Giovanni Valotti



Prof. Luciano Hinna



CISPA

Innovazione
per
la
Pubblica
Amministrazione