

Come garantire il successo di un sistema di valutazione interno in una P.A.?

L'importanza di una cultura della valutazione che contribuisca al miglioramento del benessere organizzativo e del senso di appartenenza



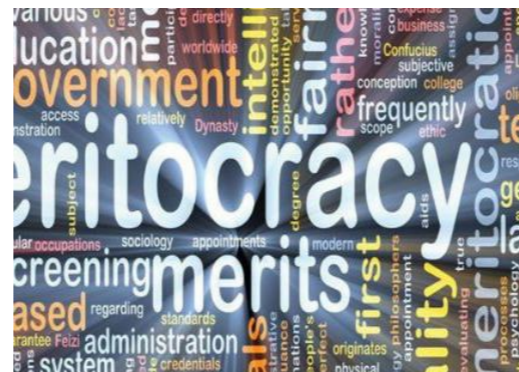
SOMMARIO

- L'esperienza di questi ultimi anni sul tema
- La risposta ad alcune domande fondamentali: quali esigenze e obiettivi di fondo?
- Chi sono i soggetti coinvolti? Cosa è stato fatto e quali risultati si sono ottenuti?
- Gli errori da evitare
- Alcune esperienze pratiche in una PA come il CNR
- I fattori di successo di un sistema di valutazione
- Le sfide aperte

I desiderata

Dal punto di vista del Governo

- Crescita del PIL
- Incremento dell'efficienza
- Incremento della produttività
- Innesto di processi autonomi di miglioramento
- Meritocrazia
- Accessibilità
- Maggiore rilegificazione del rapporto di lavoro
- Utilizzo di tecniche di benchmarking



Dal punto di vista interno CNR

- Contribuire alla crescita del PIL
- Ridurre sprechi (razionalizzare e qualificare la spesa)
- Innescare processi interni di miglioramento
- Aggiornare le procedure valutative e la mappa dei processi
- Individuare prospettive o sentieri socio organizzativi di aggiustamento o di innovazione (autovalutazione)
- Essere trasparenti e favorire gli open data

Alcuni dati

	1. Orizzontale	2. Verticale	3. Orizzontale +verticale	4. Nessuna carriera	Totale
Comparto					
PA centrale	16,3	11,1	12,0	60,6	100,0
Enti pubblici	29,3	9,8	30,7	30,1	100,0
Regioni e Province	24,5	6,3	4,4	64,8	100,0
Comuni	25,3	11,1	4,0	59,6	100,0
Aziende sanitarie	18,5	7,6	5,2	68,7	100,0
Università	30,5	11,7	8,1	49,7	100,0
Scuola	12,6	1,7	2,7	83,0	100,0
Età					
Fino a 39 anni	12,7	5,1	4,8	77,4	100,0
Da 40 a 49 anni	20,8	8,6	5,1	65,5	100,0
Da 50 a 59 anni	17,8	5,7	5,9	70,6	100,0
60 e più anni	19,8	4,1	6,5	69,6	100,0
Genere					
Maschi	22,9	6,8	5,8	64,6	100,0
Femmine	16,7	6,2	5,5	71,6	100,0
Totale	18,6	6,4	5,6	69,4	100,0

- Età media occupati sempre più alta
- Retribuzione P.A. stazionarie sui valori del 2010
- Bassa diffusione (%) dei passaggi di carriera

Chi e come

Dal punto di vista del Governo

- Civit (ANAC/ANVUR/FUNZ.PUBB.)
- Organi interni + O.I.V.
- Dirigenza

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Accesso selettivo ai premi con differenziazioni predefinite (fasce e livelli)
- Ridefinizione degli ambiti della contrattazione e partecipazione
- Responsabilizzazione nei ruoli dirigenziali



Dal punto di vista interno CNR

- Presidente + C.d.A.
- OIV + Struttura di supporto + sistema controlli interni
- Direzione Risorse Umane

- Al PTA si affianca il Piano Performance
- Adozione da parte del C.d.A. del Sistema
- Individuazione modello (MBO, CAF, ecc.)
- Introduzione di un sistema di incentivi, prevalentemente monetari
- Aggiornare la contrattazione di II° livello di Ente

Determinanti ed effetti (vincoli e imprevisti)

- L'unicità del ciclo di gestione della performance per tutte le PA e la sua ciclicità annuale (performance management imposto per legge, non introdotto per scelta innovativa)
- La percezione di una PA scadente con servizi non di qualità (calo della produttività oraria)
- I costi organizzativi per adempiere alle norme in materia di trasparenza e anticorruzione
- La crisi finanziaria, i tagli lineari e i limiti di spesa (una stretta finanziaria imposta per legge, non per scelte organizzative)
- Il blocco della contrattazione e i vincoli ai sistemi incentivanti monetari

Determinanti ed effetti (vincoli e imprevisti)

7

- Un sistema di regole contrattuali «datato» e disallineato con la legislazione recente
- L'innalzamento dell'età lavorativa e i limiti al turn over
- Il grado di condivisione e di accettazione del Sistema e la consapevolezza degli organi di vertice (committenza)
- Il ruolo (incerto) dell'OIV all'interno dell'organizzazione
- La specificità del comparto ricerca e l'inapplicabilità del sistema ai ricercatori/tecnologi

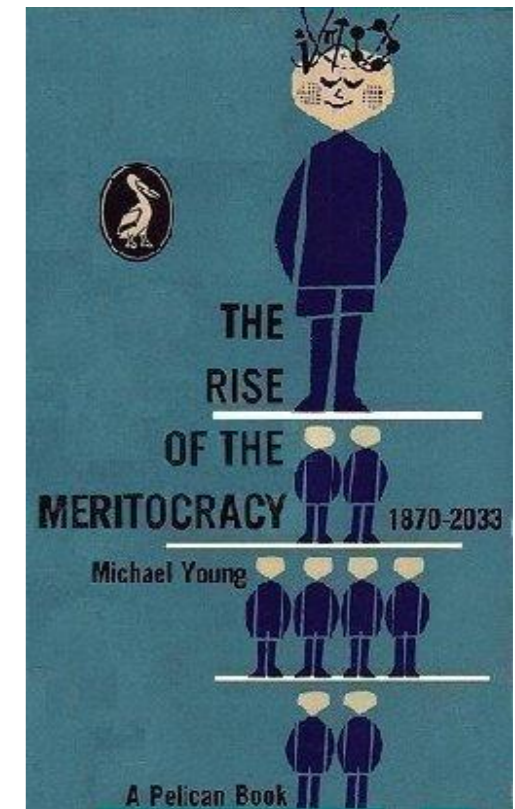
Gli errori da evitare



8

- Ampliare le sovrapposizioni e le «intermediazioni» tra i soggetti... (*qual è la governance di sistema e la filiera di comando?*)
- Allungare la distanza temporale nell'assegnazione dei premi... (*sappiamo riconoscere per tempo i successi e come li premiamo?*)
- Utilizzare le nuove forma di welfare in un visione di breve, utilitaristica... (*i processi di digitalizzazione e automazione stanno modificando le relazioni lavorative*)
- Favorire l'antagonismo (*giovani vs anziani, eccellenti vs fannulloni*) e cedere a compromessi per quieto vivere, perché atteggiamenti difensivi sono perdenti... (*riconoscersi tutti nel comune obiettivo della competitività, «giocare insieme» la partita della produttività*)
- Guardare al passato, «*da noi si è sempre fatto così!*»...aprire a una dimensione tutta individuale e centrata sul ruolo proattivo dell'individuo (*come catturare, come intercettare le traiettorie, le aspirazioni professionali e le competenze delle persone e dei talenti per il futuro dell'Ente?*)
- Imporre l'uguaglianza per tutti del Sistema.... (*siamo in grado di riconoscere le diversità e garantire equità?*)

L'equazione del merito



$$I + E = M$$

Alcune esperienze CNR

Indagini sul Benessere Organizzativo

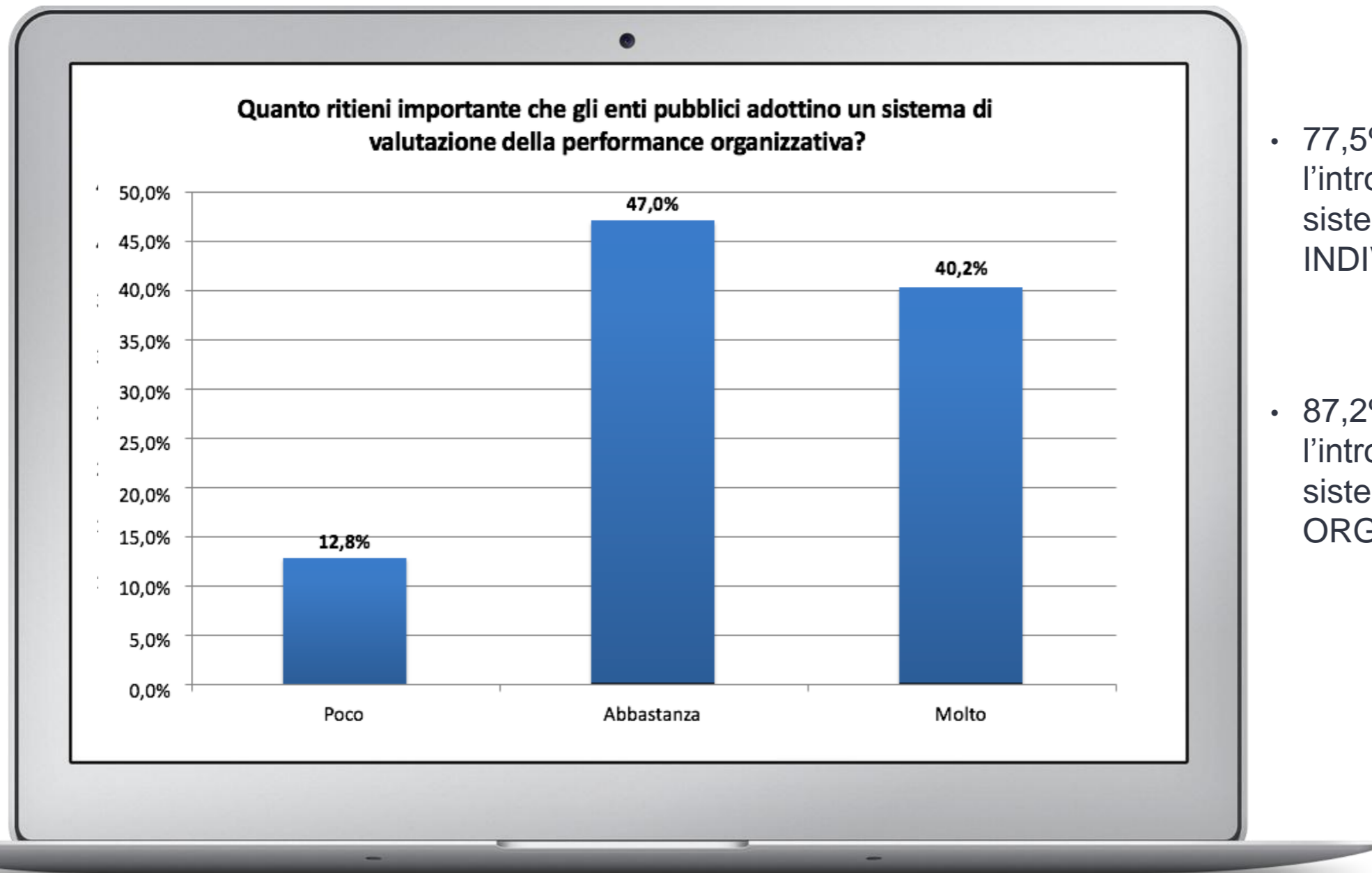
2012-2014



Feedback 360°

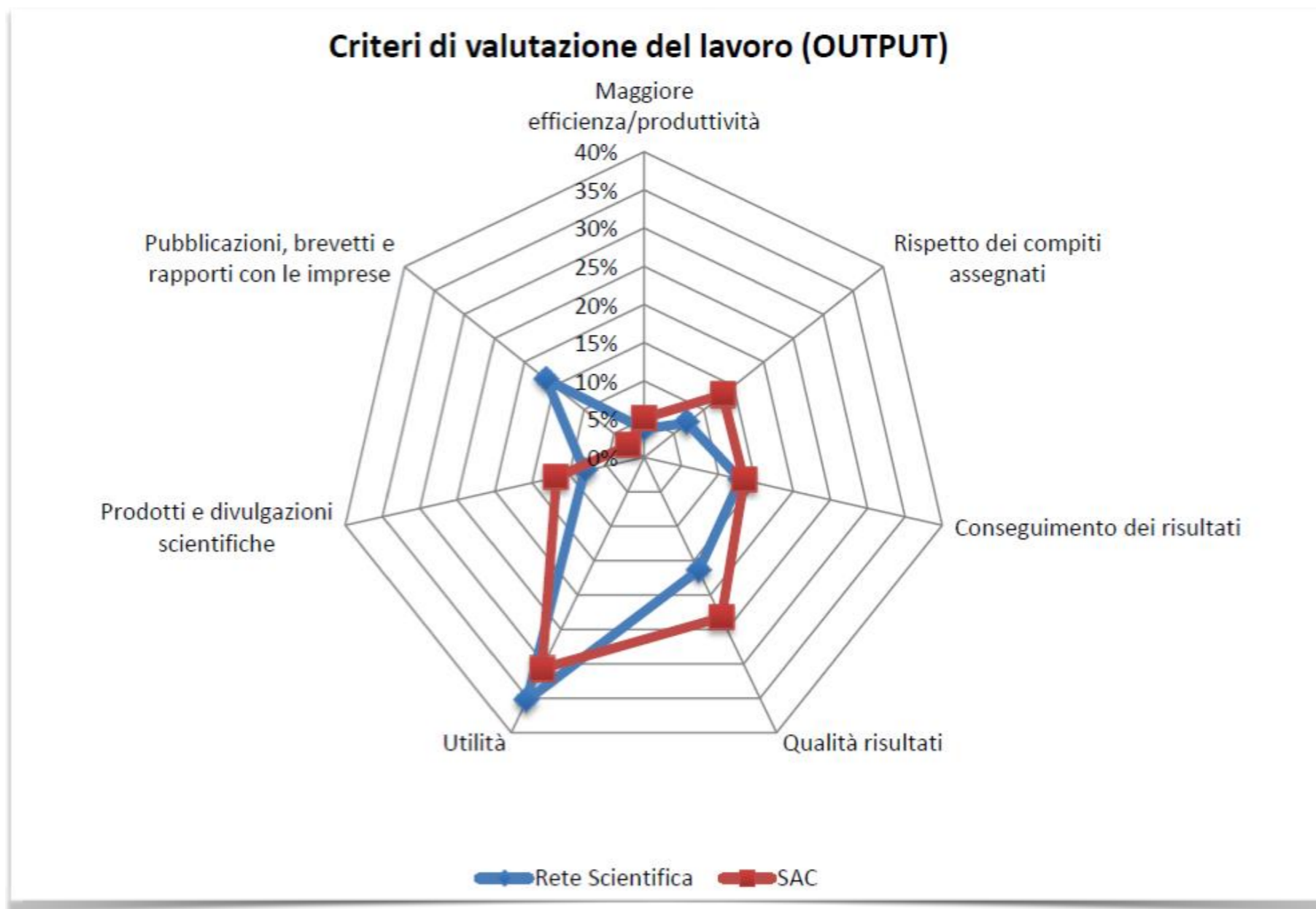
2015

I segnali nel CNR



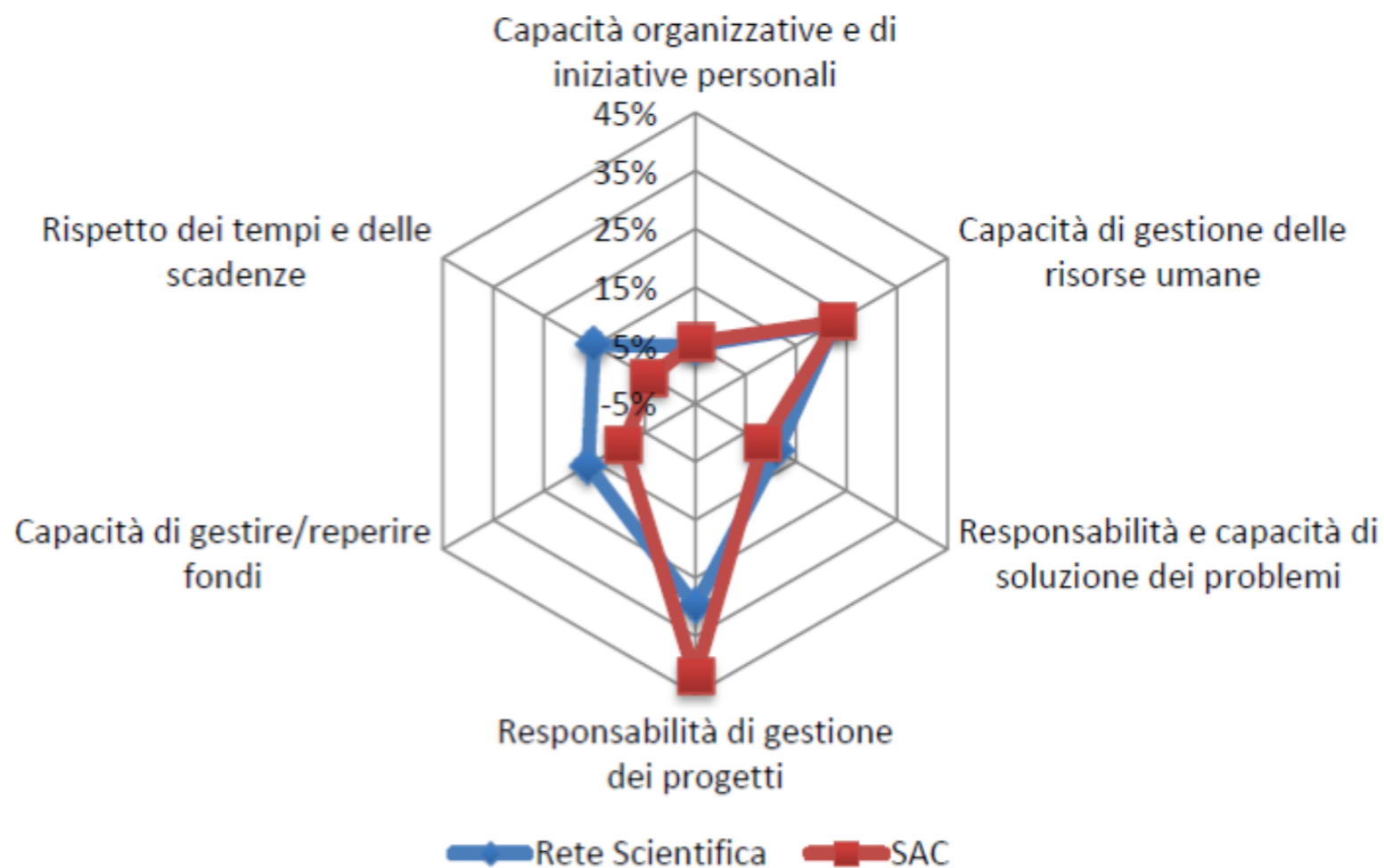
- 77,5% ritiene importante l'introduzione di un sistema di valutazione **INDIVIDUALE**
- 87,2% ritiene importante l'introduzione di un sistema di valutazione **ORGANIZZATIVO**

I segnali nel CNR

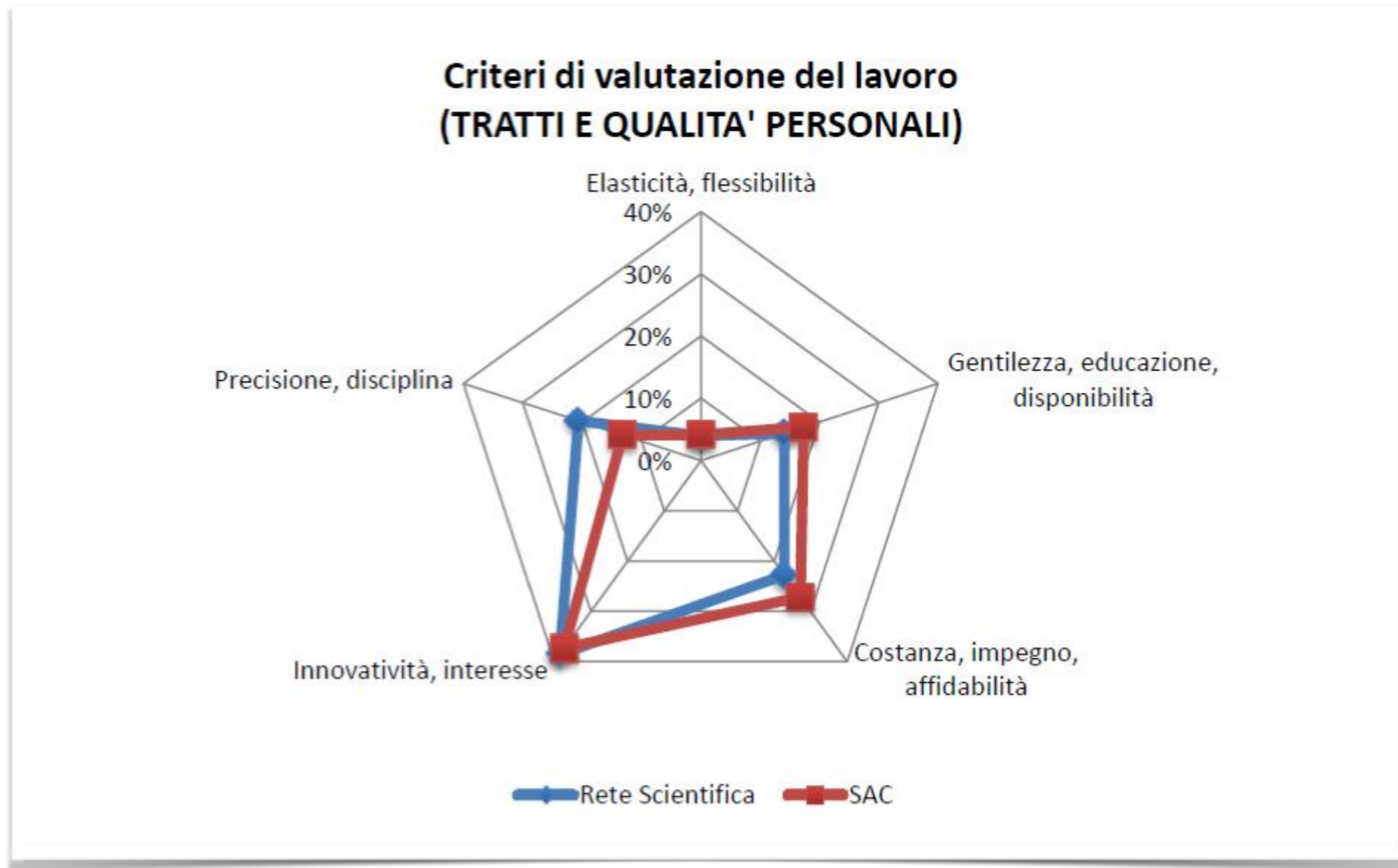


I segnali nel CNR

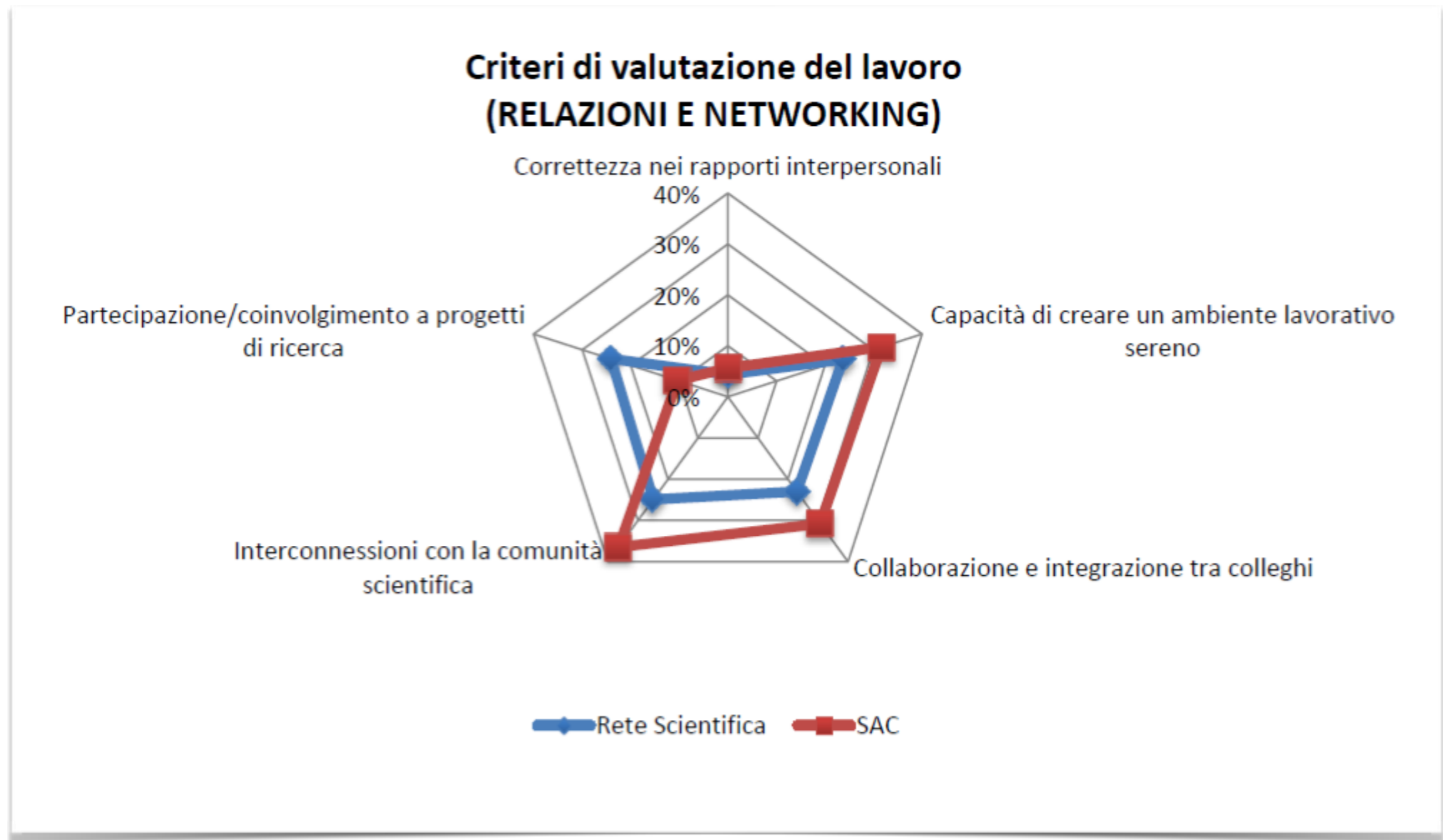
Criteri di valutazione del lavoro (GESTIONE)



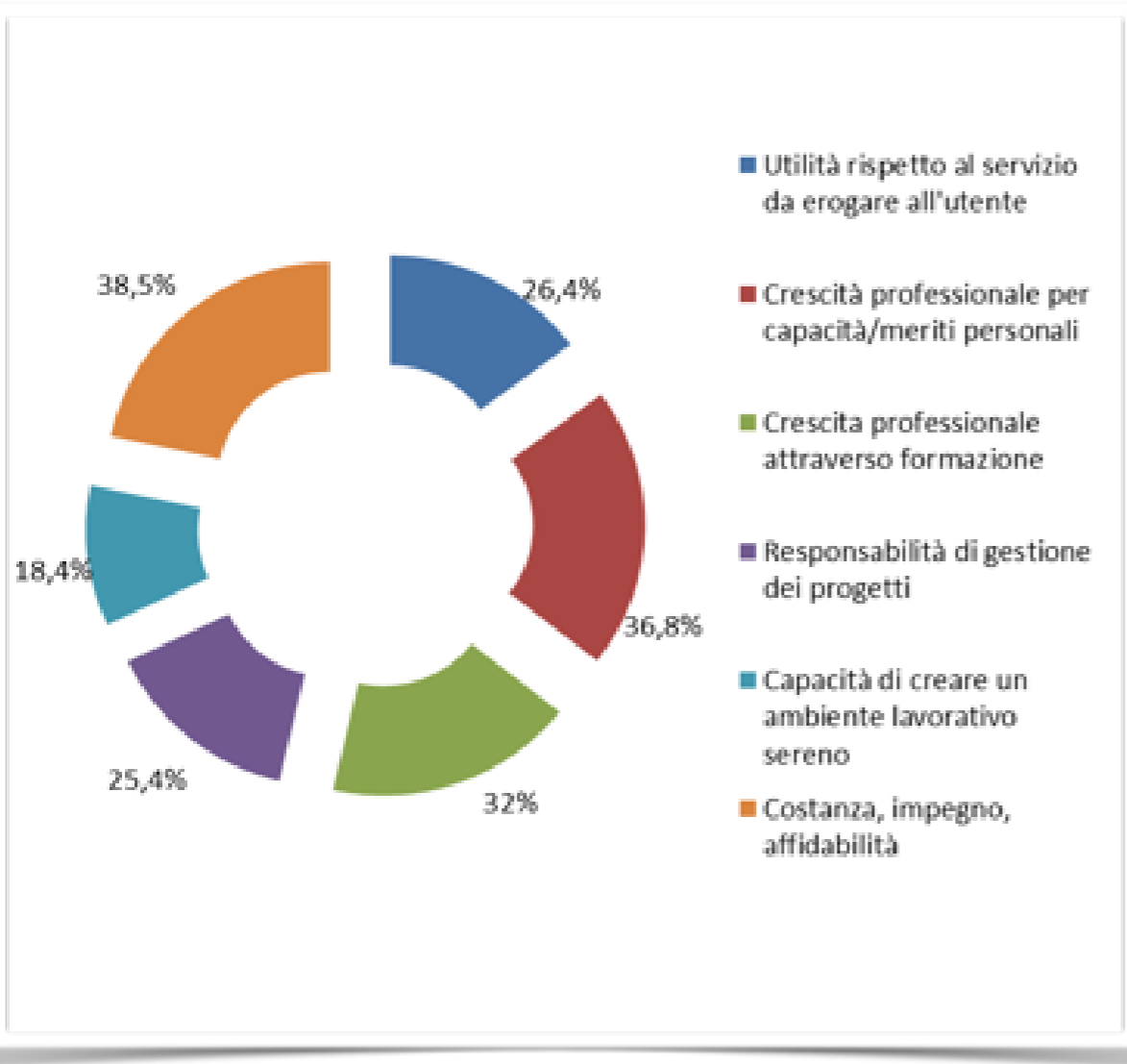
I segnali nel CNR



I segnali nel CNR



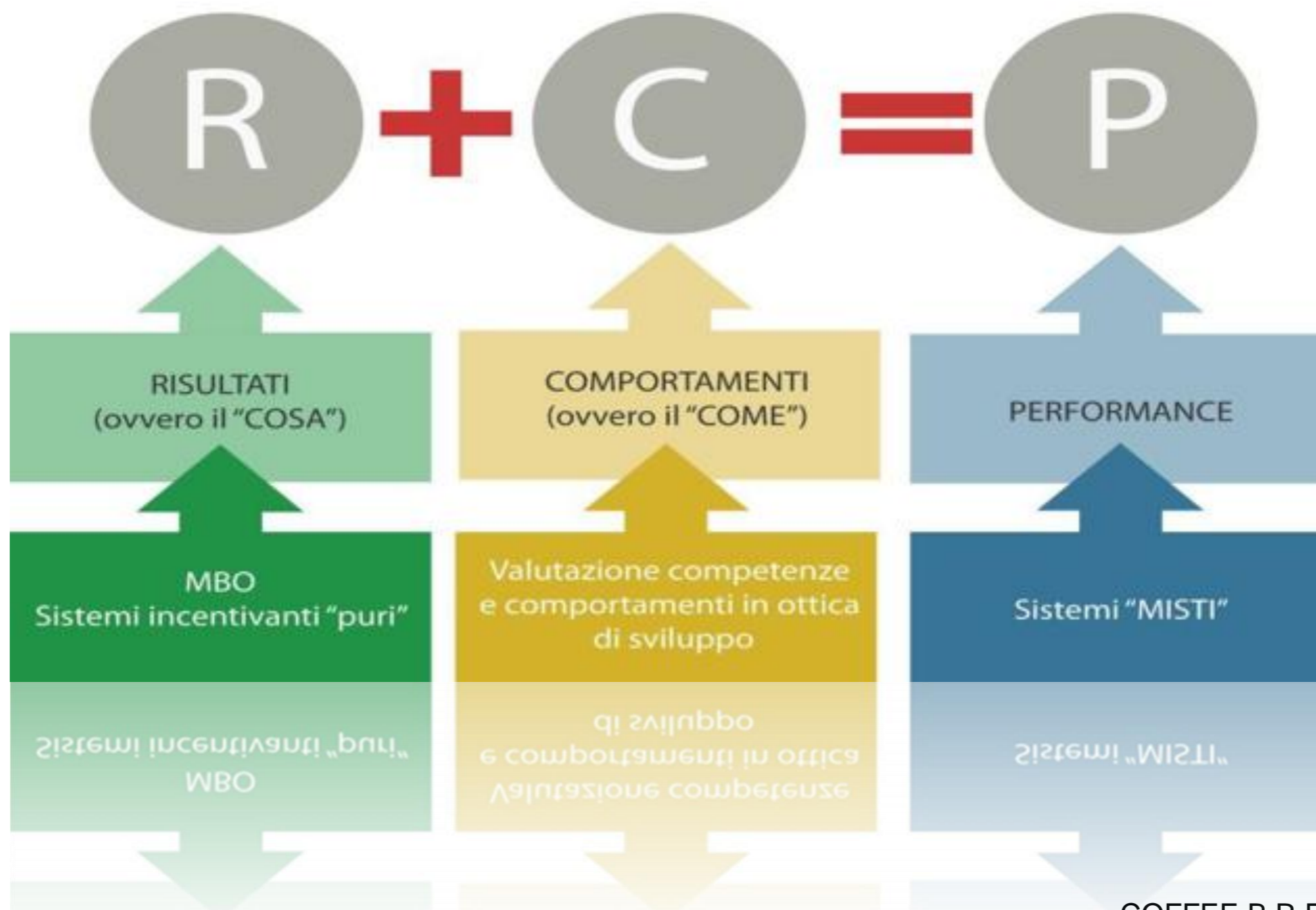
I segnali nel CNR



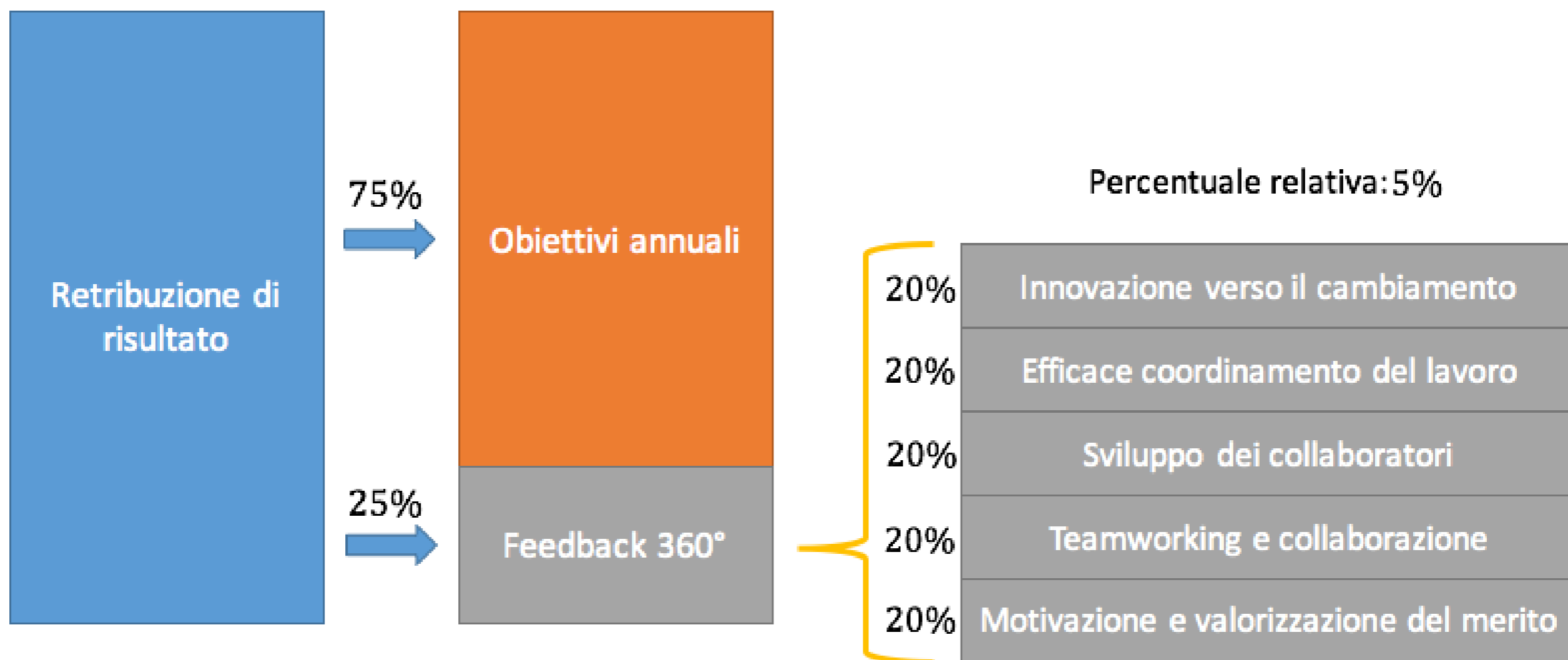
Il sistema di misurazione e valutazione della performance “ritagliato” sui desiderata dei rispondenti:

- basato sul grado di **utilità del proprio lavoro** e sulla **qualità dei risultati**
- basato sul grado di **responsabilità gestionale** (risorse umane e finanziarie) assunto
- basato sul **grado di innovatività** e d’interesse per l’Ente del proprio lavoro
- basato sulla crescita professionale per **capacità e meriti propri**
- basato sulla **capacità di collaborare** in team creando un **ambiente di lavoro sereno**

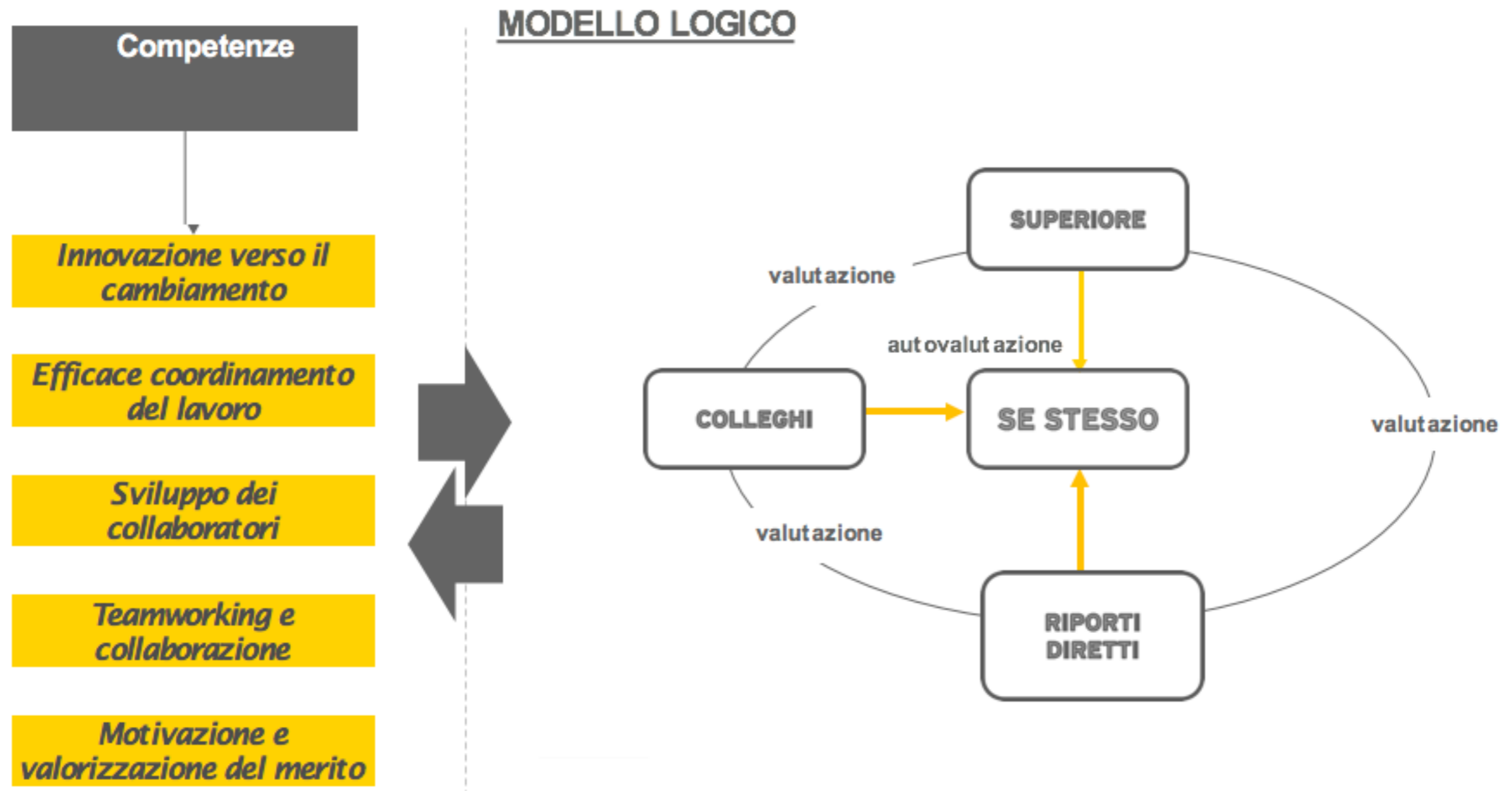
Che cosa è la performance?



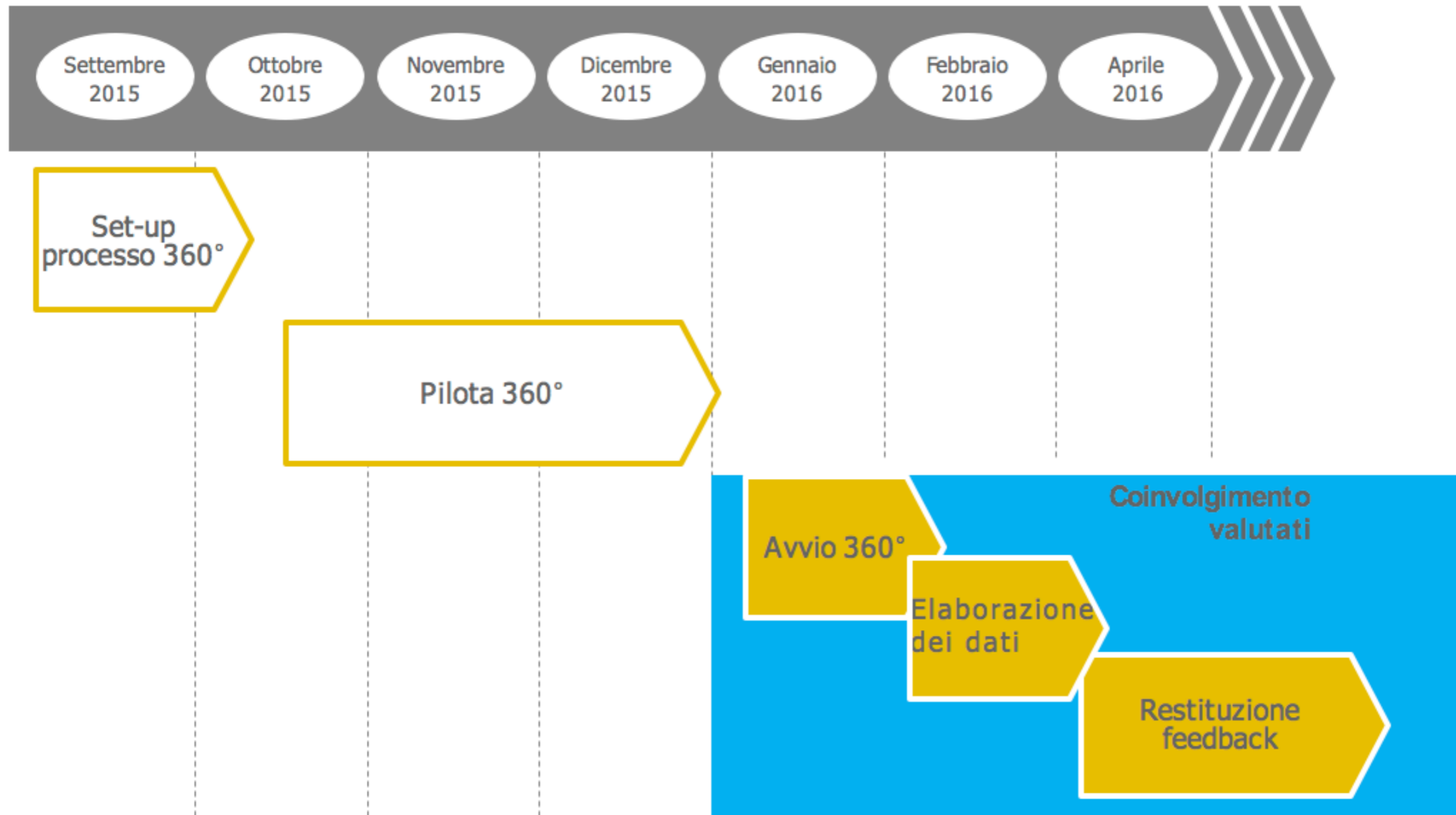
Il sistema misto di misurazione e valutazione dei risultati



Il modello logico di riferimento



I tempi dell'iniziativa



Le caratteristiche di un sistema di valutazione di successo

22



1. Universale
2. Partecipativo
3. Adattivo
4. Stabile
5. Digitale
6. Sostenibile

Le sfide aperte

23



- Velocità del cambiamento tecnologico
- Risanamento delle finanze pubbliche



- Conciliazione vita-lavoro
- Invecchiamento della forza lavoro
- Concorrenza pubblico-privato nel mercato del lavoro
- Politiche di reclutamento





*"se un sogno
ha così
tanti ostacoli,
significa che è
quello giusto"*