

Persone Nelle Organizzazioni

Fabiano Corsini

3

PALERMO – APRILE 2010

COMPETENZE MANAGERIALI PER IL RUOLO DIRIGENZIALE

Le leve gestionali

- La valutazione
- Il sistema incentivante
- La formazione
- Le progressioni di carriera

La nuova logica di gestione delle risorse umane introdotta dal d.lgs. 150/09

➤ PIANIFICARE

➤ MISURARE

➤ VALUTARE

➤ PREMIARE

Le linee generali del sistema

- Scopo della riforma: raggiungimento di standard qualitativi ed economici elevati nei servizi che la PA rende ai cittadini ed agli utenti (art. 2 d.lgs. 150/09)
- **Misurare** (→ Indicatori) + **Valutare** (→ Sistemi)
COSA?

PERFORMANCE!

- 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 per il loro perseguimento (art.3 d.lgs. 150/09)

La performance (prestazione) è:

il contributo/risultato che un soggetto (sistema, unità organizzativa, gruppo di lavoro, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione e alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza

**CICLO GENERALE DI GESTIONE
DELLA PERFORMANCE**



**RENDERE MISURABILI, VALUTABILI,
TRASPARENTI LE ATTIVITA' DELLA PA E DEI SUOI
DIPENDENTI**



LOGICA DEI MEZZI

LOGICA DEI RISULTATI



Misurare e valutare la performance

Misurare la performance = fissare degli obiettivi, stabilire delle grandezze, cioè degli indicatori che siano specchio fedele degli stessi, rilevare sistematicamente il valore degli indicatori

Valutare la performance = 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

Valutazione della performance

- Sono previsti 3 livelli di valutazione
 - amministrazione nel suo complesso
 - unità organizzative (art. 8)
 - singolo lavoratore (art. 9)
- E' evidente l'intento del legislatore di coprire con la valutazione tutti i livelli e le articolazione degli enti, per conferire al sistema ed all'esito delle operazioni di misurazione e valutazione maggiore

Valutazione della performance

Performance dell'Amministrazione

- La valutazione dell'amministrazione nel suo complesso è il punto di arrivo: il riferimento è al protocollo d'intesa Ministero-ANCI
 - sistema di ranking

- La riforma conferisce alla funzione valutazione un ampio respiro, soprattutto se considerata alla luce dello spazio e della considerazione riservata dalle precedenti normative e regolamentazioni

Valutazione della performance

Performance organizzativa

- Attuazione delle politiche riferita alla soddisfazione dei bisogni
- Qualità e quantità dei servizi erogati e grado di soddisfazione degli utenti dei servizi
- Sviluppo delle relazioni con i cittadini
- Attuazione di programmi di intervento in relazione a fasi, tempi e standards
- Miglioramento qualitativo dell'organizzazione
- Efficienza nell'impiego delle risorse

Valutazione della performance

Performance individuale

Dirigenti

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Performance individuale

**Persona
le**

- 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 ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Valutazione, misurazione e monitoraggio si attuano seguendo il percorso delineato dal ciclo di gestione della performance (art. 4)

- **definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;**
- **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;**
- **monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;**
- **misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;**
- **utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;**
- **rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**

Il ciclo di gestione della performance

(art. 4)

- **definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;**
- **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;**
- **monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;.**

Segue art. 4

- **misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;**
- **utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;**
- **rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi**

- **definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;**
- **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;**
- **monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;**
- **misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;**
- **utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;**
- **rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**

**DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE/ PIANO ESECUTIVO DI
GESTIONE/PDO/MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE
PERIODICA/REFERTO AL CONTROLLO DI GESTIONE**

I soggetti

Presso ciascuna amministrazione:

- Organo di indirizzo politico-amm.vo
- Organismo indipendente di valutazione
- Dirigenti

A livello nazionale:

- Commissione nazionale per la valutazione

Obiettivi e indicatori (art. 5)

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Siamo in presenza di una norma di legge, pertanto gli obiettivi che NON corrispondono a queste caratteristiche sono illegittimi

Obiettivi e indicatori (art. 5)

- **Gli obiettivi devono essere programmati e sviluppati su base triennale in modo coordinato con la vigenza degli strumenti di programmazione.**
- **Il periodo triennale non è un periodo avulso dal sistema, al contrario molti istituti sono ricondotti ad un unico ciclo temporale universale (ad esempio: programmazione triennale del personale, variazioni triennali alla dotazione organica, valenza triennale delle graduatorie di concorso)**

Gli strumenti di pianificazione esecutiva e/o strategica del d.lgs. 150/2009

Art. 5 comma 2 lettere b,c,f,g :

Art. 5 comma 2 lettera b – Obiettivi specifici e misurabili in modo chiaro

Art. 5 comma 2 lettera c – Miglioramento dei servizi erogati

Art. 5 comma 2 lettera f – Confrontabili almeno al triennio precedente

Art. 5 comma 2 lettera g – Correlati alle risorse disponibili

Art. 5 comma 2 lettera b – Obiettivi specifici e misurabili in modo chiaro

Servono per giustificare la spesa di premialità che per sua natura è facoltativa e quindi non dovuta se non correlata a miglioramenti ottenuti. Se manca la misurabilità dell'obiettivo siamo di fronte ad un obiettivo illegittimo perchè mancante di un elemento essenziale

Devono fornire un vantaggio effettivo all'Ente rispetto al normale funzionamento che è già finanziato dalla retribuzione fondamentale. Qualunque sia la terminologia usata per l'obiettivo (di miglioramento, di sviluppo ecc) questo deve avere contenuti di effettivo miglioramento altrimenti siamo in presenza di un NON obiettivo

Art. 5 comma 2 lettera c –

Miglioramento dei servizi erogati

Sono espressi da Indicatori (elementi oggettivi di misurazione del miglioramento)

Servono per giustificare l'entità della spesa di premialità (che fa parte del trattamento accessorio)

Sono legati alla misurazione di Procedimenti e Processi

Art 5 comma 2 lettera f – Confrontabili almeno al triennio precedente

L'impianto costruito fino a questo momento deve avere basi solide e stabili nel tempo infatti dovrà essere confrontato per misurare l'effettivo miglioramento dei procedimenti e dei processi. Gli obiettivi di miglioramento dovranno quindi essere congruenti di anno in anno ed essere misurati e confrontati rispetto a quelli degli anni precedenti.

Art 5 comma 2 lettera g – Correlati alle risorse disponibili

L'impianto degli obiettivi non può essere del tutto avulso dalla situazione quali quantitativa delle risorse disponibili che il dirigente deve conoscere al momento della costruzione della manovra di programmazione economico finanziaria e di pianificazione

Ricordiamo che

- | Procedimenti : sono sequenze fasiche che danno luogo ad un output documentale
- | Processi : sono sequenze organizzative di azioni che danno luogo a prestazioni

Art. 5 comma 2 lettera c – Definizione degli Indicatori

**Gli Indicatori fondamentalmente
sono di 4 tipi differenti :**

- **Temporalali**
- **Economici**
- **Quantitativi**
- **Qualitativi**

Indicatori Temporalis : Misurano il tempo di esecuzione dei procedimenti e dei processi

L'identificazione degli Indicatori temporali passa attraverso un'analisi puntuale dei procedimenti e dei processi in essere c/o l'Ente, per ogni elemento analizzato sono identificate le fasi di lavorazione e gli iter procedurali. Le fasi e gli iter sono poi quantificati in termini temporali, gli obiettivi di miglioramento possono essere quindi quantificati.

Indicatori Economici : Quantificano i costi di esecuzione dei procedimenti e dei processi

L'identificazione degli Indicatori Economici passa attraverso un'analisi puntuale di tutti i costi per l'espletamento di un certo procedimento o processo, in particolare si analizzano :

Costi Diretti, rilevabili in modo puntuale

Costi Indiretti, rilevabili in modo empirico

Indicatori Quantitativi :

Misurano la quantità di procedimenti e di processi

L'identificazione degli Indicatori Quantitativi, una volta effettuata l'analisi dei punti precedenti, è svolta e incizzabile, deve essere tuttavia tenuta in considerazione la seguente affermazione di massima :

I procedimenti sono più facilmente quantificabili perchè danno luogo sempre ad output. I processi sono più difficilmente quantificabili perchè non sempre danno luogo ad output

Indicatori Qualitativi : Misurano il livello qualitativo di produzione dei procedimenti e dei processi.

Gli strumenti

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Sistema di pianificazione (ciclo della performance)
- Piano della performance
- Relazione sulla performance
- Piano trasparenza e integrità

Merito e premi

- Valorizzazione del merito e incentivazione della produttività
- Divieto di attribuzione di premi collegati alla performance senza verifiche e attestazioni
- Divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata e automatica al di fuori della valutazione della performance
- Differenziazione della valutazione
- I titoli II e III sono strettamente collegati, non solo per un discorso organico all'interno della normativa, ma soprattutto per una coerenza logica

Criteri per la differenziazione delle valutazioni (art. 19)

Il sistema pone dei limiti alla premialità legati all'inserimento nelle fasce:

- le risorse vengono distribuite, in pratica, tra il 75% del personale
- il meccanismo si applica anche ai dirigenti limitatamente alla retribuzione di risultato
- in sede di contrattazione decentrata è prevista la possibilità di modificare le percentuali

- le disposizioni inerenti la distribuzione su tre differenti livelli di performance non si applicano agli enti con personale dipendente non superiore a 8 e ai dirigenti se il numero in servizio non è superiore a 5, anche se deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente di risorse ad una percentuale limitata del personale.

Linee generali del sistema

L'art. 17 co. 1 e l'art. 18 co. 2 fissano due elementi fondamentali:

- la **selettività dei sistemi premianti** l'uno ed il **divieto di distribuire incentivi in modo indifferenziato** l'altro

Le disposizioni di carattere generale di questi articoli devono essere lette congiuntamente ai contenuti dell'art. 29 con cui si afferma, in una norma abbastanza criptica, che le disposizioni del Titolo III hanno carattere imperativo

Le norme entreranno in vigore dal 2011 ma a quel punto scatterà il blocco totale della premialità, quindi è necessario attivarsi, utilizzando l'anno 2010 come periodo **“preparatorio”**

- **N.B.** L'art. 17 co.2 e l'art. 18 sono norme di principio generale a cui Regioni ed enti locali devono adeguarsi, la cui applicazione è pertanto differita.

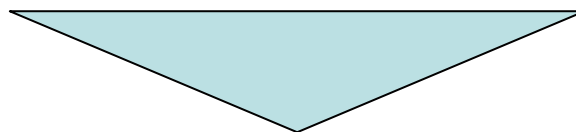
La PREMIALITA' è composta da :



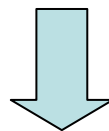
Retribuzione
di Risultato
dirigenti e PO



Compensi
Incentivanti



Trattamento Economico Accessorio



Ricordando che per sua natura la premialità è una
spesa facoltativa

Come si gestisce la premialità ?

Art. 31 co.2



3 principi espressi

Art. 19



3 principi inespressi
mutuabili anche per
gli enti locali

Strumenti per premiare il merito e la professionalità

- bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21 ;
- premio annuale per l'innovazione, di cui all'art. 22;
- progressioni economiche, di cui all'art. 23;
- progressioni di carriera, di cui all'art. 24;

Strumenti per premiare il merito e la professionalità

- attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'art.25;
- accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'art.26;
- Premio di efficienza di cui all'art. 27

Strumenti per premiare il merito e la professionalità

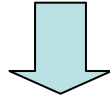
istituti “vecchi”

- progressioni economiche
- progressioni di carriera
- attribuzione di incarichi e responsabilità
- accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale
- Premio di efficienza di cui all'art. 27

istituti “nuovi”

- bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21 ;
- premio annuale per l'innovazione, di cui all'art. 22;

Come viene riconosciuta la premialità nell'impianto del decreto?



Lettura congiunta degli articoli 19 e 31, comma 2

Art. 19

Definisce le fasce di merito e le relative percentuali per tutte le amministrazioni pubbliche

Art. 31 comma 2

Definisce il sistema in forma più flessibile per gli enti locali

PROBLEMATICHE APPLICATIVE

- Il nuovo CCNL per il triennio 2010-2012 dovrà disciplinare e finanziare i nuovi istituti economici introdotti dal D.lgs. 150, nonché intervenire sull'assetto e sulla gestione del fondo di alimentazione del salario accessorio per quanto attiene gli istituti economici relativi alla premialità
- In assenza rimangono ancora vigenti le disposizioni del Ccnl 22/1/04 e successivi, in merito alla gestione delle risorse decentrate (fondi) in funzione dell'applicazione del sistema di premialità

problemi

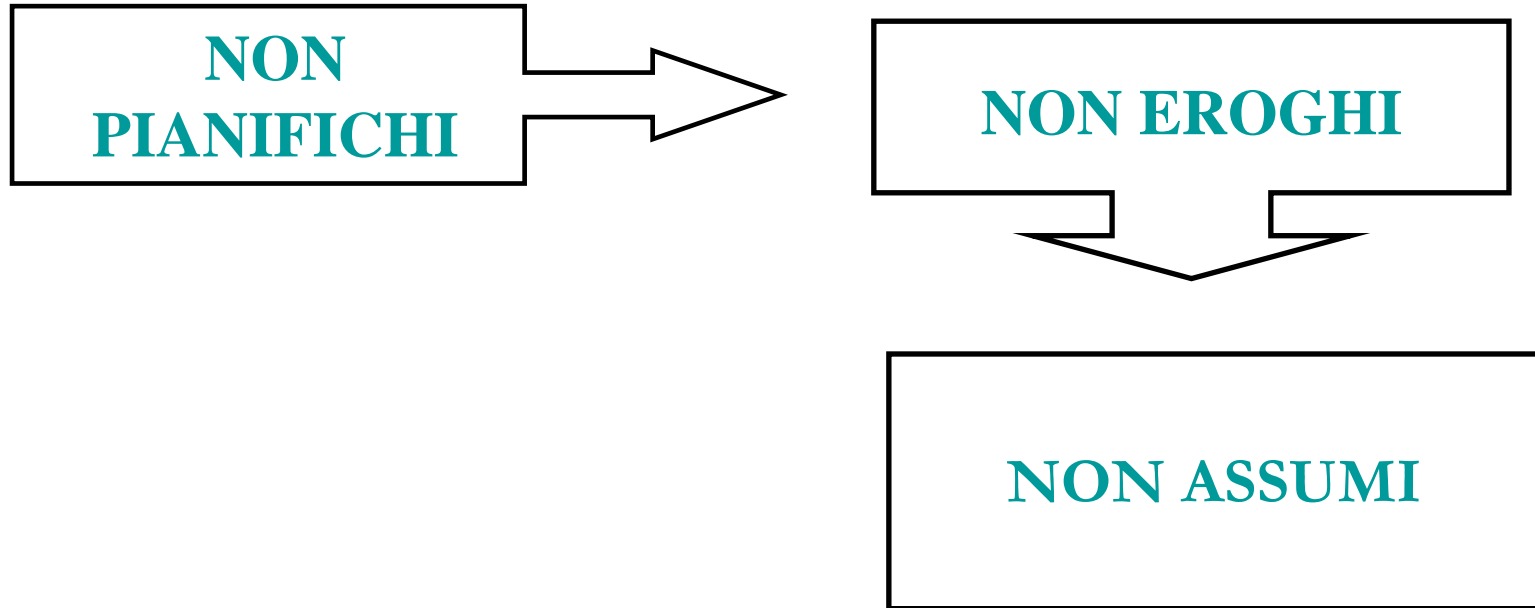
Indubbi problemi si verificheranno se alla data del 1 gennaio

2011 non ci sarà ancora il nuovo CCNL, in quanto saremo chiamati a gestire il “nuovo” sistema con il “vecchio” contratto.

Apparato sanzionatorio

- Le sanzioni colpiscono, in generale:
 - L'erogazione dei premi e degli incentivi
 - La retribuzione di risultato dei dirigenti coinvolti
- Una sanzione particolarmente incisiva è prevista in caso di mancata adozione del Piano della performance:
 - è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti,
 - l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

LOGICA SANZIONATORIA



In tema di sanzioni si ricorda l'art. 3 co. 5 e l'art. 10 ultimo comma

RIEPILOGANDO

IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le amministrazioni sviluppano in maniera integrata e coerente le seguenti fasi:

1. Obiettivi di performance dell'amministrazione nel suo complesso e delle varie unità organizzative che la compongono;
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. Gestione dei programmi e degli interventi orientata al raggiungimento degli obiettivi;
4. Misurazione della performance;
5. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
6. Rendicontazione della performance ai fini del controllo interno;
7. Rendicontazione esterna delle performance ai competenti organi esterni ed ai cittadini

PERFORMANCE
PLAN

CONTROLLO DI
GESTIONE E
VALUTAZIONE

PERFORMANCE
REPORT

T
R
A
S
P
A
R
E
N
Z
A

Strumenti

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Sistema di pianificazione (ciclo della performance)
- Piano della performance
- Relazione sulla performance
- Piano trasparenza e integrità

Soggetti

- Organo di indirizzo politico-amm.vo
- Organismo indipendente di valutazione
- Dirigenti

- Commissione

GESTIONE DELLA PREMIALITA'

- Il sistema di gestione della premialità individuale dal 1 gennaio 2011 dovrà essere impostato sul d.lgs. 150 e non più disciplinato dai contratti nazionali
- Tutti gli enti saranno tenuti alla gestione delle graduatorie in merito ai fini della premialità

premialità

- Il sistema dovrà essere validato dall'Organismo Indipendente di Valutazione
- Se non interviene la validazione della relazione sulle performance si blocca il sistema di premialità (art. 14 co.6)

Come tradurre la riforma in cambiamento?

- In primo luogo ragionare sull'efficienza della nostra organizzazione e sulla validità e stabilità delle relazioni interne ad essa
- Successivamente attivare un sistema premiante per dirigenti e dipendenti, ma se lo si facesse in organizzazioni complessivamente inefficaci non avremmo risolto alcun problema
- E' doveroso muoversi con autonomia e flessibilità, con la consapevolezza che non sarebbero credibili e giustificabili se non tenessero conto dei principi introdotti dalla riforma