

Relazione al Convegno: "Misurare, valutare, premiare nella PA: l'esperienza statunitense e il modello italiano".

Venerdì 20 aprile 2012, alle ore 9.30, si è svolto a Roma, presso La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, in via Santa Maria in Via, il convegno "Misurare, valutare, premiare nella PA: l'esperienza statunitense e il modello italiano". Sono intervenuti: **Giovanni Tria**, Presidente SSPA; **Carlo Flamment**, Presidente Formez PA; **Howard Fischer**, Consulente Governo Federale Usa; **Romilada Rizo**, Presidente Civit; **Antonio Naddeo**, Capo Dipartimento della Funzione Pubblica; **Giovanni Valotti**, Docente di management pubblico presso l'Università Luigi Bocconi di Milano; **Sandro Mameli**, Docente di management pubblico e riforme manageriali della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione; dott.a **Romilda Rizzo**, Presidente CIVIT¹.

Il convegno è stato incentrato sulla misurazione e valutazione dei "dipendenti della Pubblica amministrazione"², comparando il sistema statunitense con il sistema italiano.

Dopo una breve introduzione sull'argomento del convegno a cura del dott. **Giovanni Tria** e **Carlo Flamment**, il dott. **Howard Risher** ha relazionato sul sistema statunitense di organizzazione delle prestazioni lavorative e gestione delle risorse umane. In particolare il dott. Risher ha evidenziato i differenti ruoli svolti all'interno del sistema organizzativo tra manager, gestori delle risorse umane e dipendenti. Molto spesso le difficoltà legate ad una cattiva organizzazione nella gestione dei ruoli tra manager e gestori delle risorse umane crea una distorsione nel sistema che si ripercuote sui dipendenti. Infatti, i dipendenti, non stimolati adeguatamente e senza una precisa organizzazione rendono in media il 30% -40% in meno di quanto potrebbero. La gestione delle prestazioni nella Pubblica Amministrazione ha una connotazione negativa: si è posto troppo l'accento sui dipendenti che hanno prestazioni scarse, mentre i *leader* non hanno considerato come una priorità la gestione efficace delle prestazioni. **Gli obiettivi da raggiungere nella PA sono: creare un ambiente di lavoro dove i dipendenti sono impegnati per il successo del datore di lavoro e nel quale possono crescere.** I dipendenti hanno interesse a: crescere e sviluppare il loro talento, essere sostenuti e incoraggiati nel loro percorso di crescita, essere messi alla prova e avere la possibilità di dare dimostrazione del loro talento, ottenere un riconoscimento ed essere apprezzati per il loro contributo. È necessario, all'interno di un'organizzazione, individuare un gruppo professionale organizzato che si occupi di strategia, pianificazione, tecnologia e misurazione e un gruppo che si occupi di motivazione, sviluppo delle competenze e comportamento dei dipendenti. Uno dei problemi di una cattiva gestione è che i dirigenti di una PA spesso non hanno molta esperienza in materia di gestione, spesso si concentrano su aspetti esterni e politici, è per questo che è necessario individuare un direttore operativo che elabori una *vision* e un progetto di risultati auspicati. Un ulteriore problema è che nella PA manca la comunicazione: i dipendenti sono esclusi dai dati premiali che si devono raggiungere. Per quel che concerne le problematiche legate alle prestazioni individuali, manca, da parte dei dirigenti, l'aspettativa che le persone utilizzino a pieno le loro

¹ CIVIT - Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche.

² La Costituzione Italiana, all'articolo 98 parla di "pubblici impiegati".

capacità; tutto ciò richiede un cambiamento nel pensiero manageriale e la riorganizzazione dei processi di lavoro. Inoltre ci sono supervisori poco competenti che effettuano una valutazione solo sulla base di competenze tecniche. **I manager elargiscono valutazioni molto ingrandite perché la supervisione è scarsa o perché i criteri relativi alle prestazioni sono vaghi o astratti (ad esempio adattabilità).**

Il modello delle *best practice* introdotto per la valutazione dei dipendenti è importante perché individua “*il cosa*” e “*il come*”. “*Il cosa*” sono i risultati previsti, gli obiettivi, gli standard, gli esiti, “*il come*” comprende generalmente un profilo delle competenze importanti e/o delle competenze specifiche. Il problema della pubblica amministrazione è che il processo di valutazione deve essere credibile e il *feedback*³ utile. I dipendenti devono essere coinvolti durante la fase di organizzazione e pianificazione dei sistemi. Inoltre, il dott. **Risher** ha illustrato le caratteristiche del “**comitato di calibrazione**”. Il comitato di calibrazione è formato da manager di pari livello e supervisori. Il loro scopo è quello di rivedere e mettere in discussione le valutazioni ai fini della loro giustificazione. Ai manager viene chiesto di fornire prove per giustificare le loro valutazioni alte o basse. Se i manager sanno che dovranno fornire delle prove saranno più onesti. Tale pratica aumenta la coerenza. L’incentivo economico legato alla valutazione delle prestazioni contribuisce a migliorare le prestazioni e se le valutazioni sono credibili sarà più facile far accettare aumenti differenziati. **È importante che il dipendente sappia che il percorso di valutazione è fatto in modo equo.** L’importante per poter migliorare il sistema delle valutazioni è quindi: creare una organizzazione in cui i dirigenti, manager e supervisori siano abituati a prendere seriamente tale ruolo, ciò avviene attraverso una buona formazione, gli esperti della gestione delle risorse umane devono acquisire una maggiore esperienza con il cambiamento organizzativo e i direttori generali devono fare di questo aspetto una priorità.

Dopo l’intervento del dott. Risher è intervenuto il dott. **Giovanni Valotti**.

Analizzando nello specifico le disposizioni di cui al dlgs 150/09 i relatori italiani hanno evidenziato la necessità di individuare degli elementi certi e precisi, attualmente mancanti, che consentano di specificare gli elementi della performance organizzativa e della performance individuale.

In particolare il dott. Valotti ha evidenziato che in Italia vi è una prima difficoltà legata alla differenza tra gestire la performance e progettare la gestione della performance.

In primo luogo, infatti, è necessario che ci sia un lavoro preparatorio legato alla progettazione della performance in cui si tengano presenti: 1)raggiungere l’obiettivo; 2)analizzare i comportamenti dei dipendenti; 3)effettuare una valutazione di tipo gerarchico.

I processi di valutazione attualmente in uso sono dei “finti” processi: in quanto non ci si rende conto della QUALITÀ dei lavoratori. Dopo la riforma Brunetta il focus è stato spostato dalla performance individuale alla performance organizzativa, ma è necessario che la performance individuale non sia slegata da quella organizzativa. Le due performance devono integrarsi e i dipendenti devono essere a conoscenza del livello di performance organizzativo richiesto. Inoltre è fondamentale sottolineare che la riforma non è incentrata sugli obiettivi economici, ma evidenzia che le valutazioni **devono servire per la mobilità, la gestione delle carriere**, la formazione, tutte cose importanti e indispensabili per migliorare l’attività. Nella pubblica amministrazione poiché vengono erogati dei servizi alla collettività è importante analizzare la qualità delle persone. Bisogna “**sviluppare le persone**”. **Non si può ottenere una performance organizzativa se non si punta sulle persone**, quindi le due performance sono collegate e bisogna sviluppare: 1)competenze; 2)motivazione; 3)senso di appartenenza all’organizzazione; 4)incremento della produttività. La valutazione non

³ In fisica e automazione la retroazione - o retroregolazione (*feedback* in inglese, ma usato spesso anche in italiano) è la capacità dei sistemi dinamici di tenere conto dei risultati del sistema per modificare le caratteristiche del sistema stesso.

deve concludersi con un punteggio ma con un radar da cui emerge se la performance è migliorata o peggiorata e quali sono gli elementi per migliorarla. Altri aspetti importanti per migliorare il sistema attuale sono: 1) i valutatori devono essere all'altezza del loro ruolo; 2) analisi dei costi/benefici (la valutazione è personalizzata a seconda del ruolo ricoperto, bisogna diversificare i processi valutativi utilizzando delle variabili specifiche del settore); **3) per riconoscere i meriti si devono creare altri canali alternativi all'incentivo economico che consentano un sviluppo del singolo all'interno dell'organizzazione**⁴. Inoltre quello che emerge da varie ricerche, è che il ruolo del capo è quello che stimola maggiormente i dipendenti. La cosa che motiva maggiormente le persone sono L'ONESTÀ E LA CREDIBILITÀ di chi li governa.

Intervento dott. **Sandro Mameli**.

L'intervento del dott. Mameli è incentrato soprattutto sul ruolo dei valutatori. Si riscontra una vera e propria difficoltà nell'emettere la valutazione. Manca all'interno della PA un piano di gestione che consenta di: 1) gestire il cambiamento; 2) diversificare i sistemi adottati; 3) adottare una logica di controllo dell'utilità del lavoro, piuttosto che di risultato. A volte i valutatori temono di entrare in conflitto con i loro sottoposti e per questo uniformano le loro valutazioni prescindendo da un'analisi più dettagliata del ruolo svolto da ogni singolo dipendente all'interno del processo organizzativo.

Intervento dott.ssa **Romilda Rizzo**.

L'intervento della dott.ssa Rizzo ha in primo luogo analizzato il ruolo che la Pa offre all'interno del mercato. Pertanto la dott.ssa ha sottolineato che la PA offrendo servizi estremamente diversificati ha delle criticità nella determinazione del sistema incentivante.

Infatti, la PA non ha incentivi che provengono dal mercato ma deve garantire criteri di efficienza allocativa, produttiva ed economica al suo interno. Il sistema valutativo deve quindi migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti.

Inoltre, il Presidente del CiVIT ha rilevato **la necessità che gli incentivi non siano solo economici ma si abbiano gratificazioni di carriera e condivisione degli obiettivi dell'organizzazione a tutti i livelli. Inoltre quello che manca nel sistema di valutazione è la trasparenza.**

Intervento del dott. **Antonio Naddeo**.

Il dott. Naddeo ha sostenuto che la performance organizzativa è sottovalutata e soprattutto che è necessario che i dirigenti abbiano una formazione adeguata per decidere e gestire i dipendenti, oltre ad essere in grado di saper gestire i conflitti che nascono dalla valutazione. **La valutazione deve essere uno strumento per far carriera.**

Commenti. *Dal convegno sono emersi alcuni elementi a nostro avviso molto importanti. In particolare i vari relatori hanno evidenziato che la valutazione non deve essere strettamente legata ad un riconoscimento meramente economico ma deve essere uno strumento che consenta di migliorare l'attività. Questo deve implicare in primo luogo una maggiore comunicazione tra organizzazione e gestione della performance e una maggiore trasparenza nella determinazione dei criteri per effettuare la valutazione. Il singolo dipendente deve essere perfettamente integrato all'interno della propria organizzazione, avere stima del proprio datore di lavoro, essere orgoglioso di essere inserito all'interno della propria organizzazione e avere degli incentivi legati ad un percorso di crescita che sia personale e professionale, un percorso di carriera che, tenendo conto delle proprie qualità personali gli attribuisca delle gratificazioni che allo stesso tempo migliorino l'organizzazione di cui è parte integrante.*

L'eccessiva rigidità del modello attualmente esistente ha creato delle vere e proprie barriere tra dirigenti, funzionari e impiegati oltre una scarsa attenzione alle reali potenzialità che ogni individuo possiede. Le criticità del sistema sono da riconoscere nella scarsa formazione che i

⁴ Carriera.

dirigenti ricevono e nella rigidità delle griglie di valutazione che, per questo motivo, non consentono di giungere ad un risultato obiettivo e contribuire a valorizzare le singole qualità individuali.

*Siamo perfettamente d'accordo con quanto affermato da tutti i relatori: non è solo l'incentivo economico che può premiare un lavoratore, ma anche (e soprattutto) la formazione e la garanzia di un percorso di carriera. Sottolineiamo, inoltre, l'importanza di quanto affermato dall'illustre dott. Valotti: **la maggiore motivazione che spinge un dipendente a fare meglio è la CREDIBILITÀ e l'ONESTÀ di chi lo governa.***