



La valutazione delle performance della P.A. I migliori puntano a creare connessioni

Antonio Meola
Segretario generale
Città Metropolitana di Napoli

Roma Convention Center – La Nuvola – 22 maggio 2018

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

LA VARIABILE TEMPO

Programma
Elettorale*

2011 2012 2013 2014 2015 2016

Bilancio
di mandato

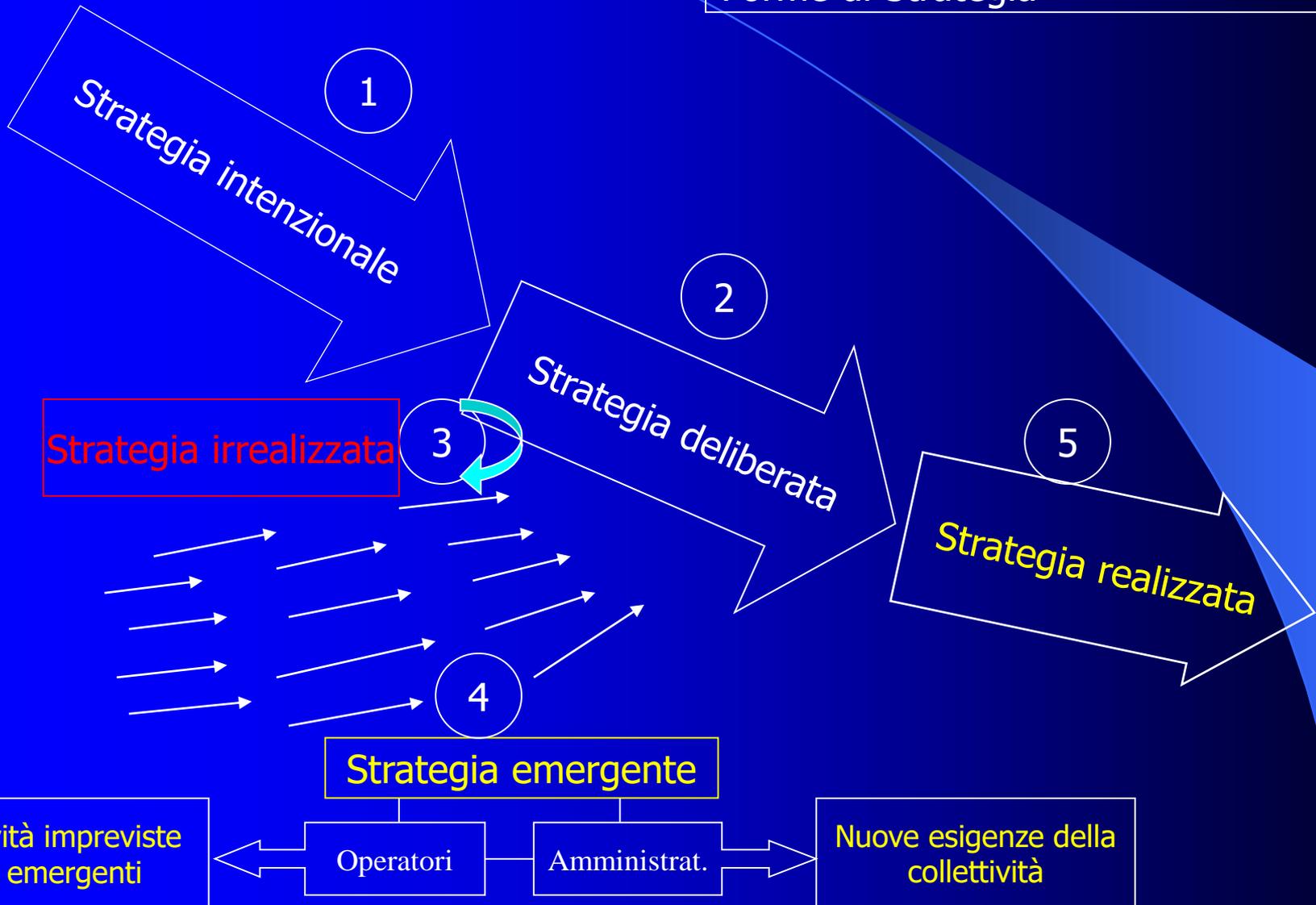


(ESERCIZI FINANZIARI)

Piano generale
di sviluppo
Art.165 Tuel

**Spacchettamento del programma amministrativo*:
per materia e per anno (esercizio finanziario)**

Libero adattamento e integrazione
di A. Meola - da H. Mintzberg
Forme di Strategia



Qual' è il punto di equilibrio tra legalità ed efficienza?

- Alcune parole chiave:
- Il principio costituzionale di imparzialità (art.97 Cost.)
- Legalità
- Efficienza ed efficacia
(in applicazione del principio di buon andamento art.97 C. e art.1, c.1 L.241/90)
- Controlli

Formazione e sviluppo delle risorse umane per una nuova PA:
una buona premessa nel percorso della prevenzione della corruzione

- In linea con le migliori esperienze internazionali occorre puntare su:
- **Sistemi innovativi di formazione e gestione**
- **Controlli non solo a feedback o a feedforward**
- Etica pubblica e motivazione del civil servant
- **Amare il lavoro ben fatto, basato sul merito e su risultati chiari, trasparenti, legati ad obiettivi misurabili e verificabili**
- Essere coscienti della rilevanza civile e morale delle Istituzioni per cui si lavora

La “cura” Brunetta

- La legge si divide sostanzialmente in due parti:
- **Quella relativa alla disciplina della delega e agli aspetti afferenti il lavoro pubblico**
- **Quella relativa ad ulteriori attribuzioni riconosciute al Cnel e alle funzioni della Corte dei conti**

L'essenza della “cura Brunetta” 1

- Derogabilità di preesistenti disposizioni solo per espressa previsione di legge
- **Riforma del lavoro pubblico e convergenza con quello privato**
- Le novità in materia di contrattazione collettiva e integrativa
- **Principio di trasparenza e valutazione del personale**
- Merito e premialità

L'essenza della “cura Brunetta” 2

- La disciplina della dirigenza pubblica
- **La vicedirigenza**
- Le sanzioni disciplinari e la responsabilità dei dipendenti pubblici
- **Il collocamento a riposo**
- Il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (CNEL)
- **La Corte dei conti**

Le novità in materia di contrattazione 1

- **Le principali innovazioni in materia di contrattazione integrativa**, sono contenute negli articoli 3 e 5 della L. 15/09:
- **Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico**
- **Efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni**
- **Con la L.15/09 si prevede il ribaltamento della norma posta a tutela della privatizzazione del rapporto di pubblico impiego (richiamo all'art.1)**

Le novità in materia di contrattazione 2

- Mentre **prima** si dava la **possibilità a futuri contratti di derogare a norme di legge**, a meno che le medesime non ne prevedessero espressamente l'immodificabilità
- **Ora** l'art. 1, nel novellare l'art. 2 del D. Lgs. 165/2001, prevede che **la derogabilità** di preesistenti disposizioni di legge, regolamento o statuto, **da parte di norme negoziali**, è **subordinata alla previsione espressa di legge**

Le novità in materia di contrattazione 3

- Il Governo dovrà adottare provvedimenti ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui agli artt. 1339 e 1419, c.2, del cod.civ. in caso di nullità delle clausole contrattuali per violazione di norme imperative e dei limiti fissati dalla contrattazione collettiva
- **Volontà del Legislatore:**
applicare il principio, di derivazione civilistica, della “sostituzione automatica” delle clausole contrattuali “nulle”
...vediamo...

Le novità in materia di contrattazione 4

- **Art. 1339 cod. civ.**

Le clausole, i prezzi di beni o di servizi, imposti dalla legge sono di diritto inseriti nel contratto anche in sostituzione delle clausole difformi imposte dalle parti

- **Art. 1419, co. 2**

La nullità di singole clausole non importa la nullità del contratto, quando le clausole nulle sono sostituite di diritto da norme imperative

Le novità in materia di contrattazione

Il controllo dei costi

- I CCNL prevedono già limiti specifici:
- ad esempio, l'indennità di rischio è prefissata
- mentre l'indennità per specifiche responsabilità non prevede un minimo ma un valore massimo non superabile dalla contrattazione decentrata
- Ora vengono imposti limiti specifici alla contrattazione con riferimento particolare al bilancio: dovranno, pertanto, essere fissati limiti massimi o limiti minimi e massimi della spesa

Le novità in materia di contrattazione

La relazione tecnica

- L'art. 4, c. 3, CCNL 22/1/2004 prevede già che **il controllo sulla compatibilità dei costi della contrattazione collettiva decentrata integrativa con i vincoli di bilancio** e la relativa certificazione è effettuata dal Collegio dei revisori
- A tal fine l'ipotesi di contratto decentrato è inviata entro 5 giorni al Collegio, corredata di apposita relazione illustrativa tecnico-finanziaria
- **In caso di rilievi da parte del Collegio, la trattativa è ripresa entro 5 giorni**
- Trascorsi 15 giorni senza rilievi la Giunta autorizza la sottoscrizione del contratto

Le novità in materia di contrattazione

Il ruolo dell'Organo di revisione

- **Da una prima lettura, sembrerebbe che all'Organo di revisione spetti una verifica sulla compatibilità della contrattazione con il bilancio dell'Ente, ma non per tutti è così**
- **La Corte dei conti della Lombardia, infatti, con sentenza n. 457 del 2008, ha individuato anche nell'Organo di revisione uno dei soggetti responsabili del danno erariale, conseguente ad una contrattazione decentrata**

Le novità in materia di contrattazione

La corresponsabilità dei soggetti coinvolti

- *La sentenza: ..”analogamente, accanto alla responsabilità del personale amministrativo e dei componenti dell’organo giuntale...*
- *il Collegio ritiene che sussista anche quella dei componenti dell’Organo di revisione..i quali hanno avuto un ruolo nella vicenda di cui è causa..*
- *attestando la compatibilità dei costi della contrattazione decentrata integrativa, ovvero la capacità del bilancio in corso e degli esercizi futuri a sopportare i maggiori oneri economici derivanti dalla contrattazione*

Le novità in materia di contrattazione

Il contenuto della relazione secondo l'ARAN

- **Suggerimenti** per agevolare le valutazioni di competenza della **Giunta**:
- E' utile un inquadramento del rinnovo del contratto decentrato mediante **un sommario riepilogo delle direttive formulate dall'Organo di governo alla delegazione trattante di parte pubblica**
- **Illustrazione delle scelte più qualificanti che risultano dall'ipotesi di contratto decentrato sottoscritto dalle delegazioni trattanti in coerenza con le direttive impartite**

Il contenuto della relazione secondo l'ARAN 1

- **Suggerimenti per favorire l'attività di certificazione del Collegio dei revisori:**
- **A) Illustrazione del procedimento di calcolo per la determinazione dell'ammontare delle risorse decentrate stabili che sono ancora disponibili per la contrattazione decentrata dell'anno di riferimento**
- **In particolare dovrà essere chiarito, con precisi riferimenti quantitativi, il confronto tra la somma teorica calcolata e le somme in corso di pagamento a favore dei lavoratori in servizio per diversi istituti con carattere di stabilità...**
- **distinguendo analiticamente i relativi oneri (progressioni orizzontali, posizioni organizzative, indennità di comparto, ecc.)**

Il contenuto della relazione secondo l'ARAN 2

- **B) Illustrazione dell'ammontare delle risorse decentrate variabili anche riguardo alla quantificazione delle singole voci:**
- **Per gli eventuali incrementi derivanti dall'art. 15, c. 2, Ccnl 1° aprile 1999, occorre che sia dato atto dell'avvenuto accertamento delle effettive disponibilità di bilancio create a seguito di processi di razionalizzazione oppure**
- **destinate al raggiungimento di specifici obiettivi**

Il contenuto della relazione secondo l'ARAN 3

- **Per gli eventuali incrementi** derivanti dall'art. 15, c. 5, **occorre:**
- **Illustrare i criteri per la determinazione degli importi**
- **Effettuare la verifica delle compatibilità di bilancio**
- **Verificare l'esistenza dei progetti di miglioramento dei servizi** cui è correlata la messa a disposizione delle risorse integrative
- **La presa d'atto della formale previsione dell'incremento delle risorse nei pertinenti capitoli di bilancio**
- **Verificare il conseguimento dei medesimi obiettivi come condizione per la corresponsione degli incentivi**

Il contenuto della relazione secondo l'ARAN 4

- **C) Illustrazione delle modalità di utilizzo delle risorse finanziarie disponibili per le diverse finalità disciplinate dal contratto decentrato:**
- **Con la quantificazione della somma massima destinata ad ogni istituto o finalità**
- **Dando atto della somma complessiva utilizzabile in sede decentrata**
- **Chiarendo che il finanziamento di istituti stabili, come le progressioni orizzontali, è contenuto entro i limiti delle risorse decentrate stabili**

La relazione e le indicazioni della L. Brunetta

- L'art. 3 prevede una **delega ad approvare uno schema standardizzato di relazione tecnica** che contenga **i dati minimi necessari** per mettere in condizione l'organo di revisione di **dare un giudizio sulla compatibilità economico finanziaria**
- In direzione della massima trasparenza dell'operato dei dipendenti degli enti locali, **il Governo dovrà prevedere adeguate forme di pubblicazione della materia connessa alla contrattazione decentrata**
- **I cittadini potranno, in tal modo, esprimere valutazioni dirette** tra costi, accordi integrativi e modalità di impatto nel soddisfacimento delle richieste della Comunità

La valutazione delle prestazioni e l'affermazione della premialità

- **Non si potrà procedere a corrispondere degli emolumenti, in assenza di valutazione dei dipendenti o con il sistema c.d. “ a pioggia” (confermato anche nei vari contratti)**
- **Dai contratti del 1999, più volte si è insistito nel valorizzare il merito e la professionalità nell'individuazione degli istituti del salario accessorio**

La casa di vetro

- **La trasparenza viene intesa come totale accessibilità**, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti internet delle pubbliche amministrazioni:
- **delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione** delle P.A.
- **degli indicatori relativi agli andamenti gestionali**
- **all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali**
- **dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione** svolta dagli organi competenti
- **Si prescinde dalla tutela della riservatezza** per le prestazioni riguardanti chiunque sia addetto ad una funzione pubblica

Il controllo strategico, di gestione e il benchmarking

- **All'art. 4 è previsto l'obbligo per le P.A.:**
- **di predisporre in via preventiva gli obiettivi che le stesse si propongono per ogni anno e di verificare in via consuntiva quanto è stato effettivamente realizzato nell'anno precedente**
- **promuovere il benchmarking tra prestazioni omogenee delle P.A.**

L'art. 5 della L. Brunetta e l'incremento delle somme a disposizione della contrattazione

- L'art. 5 della L. sull'ottimizzazione del lavoro pubblico ha indicato al Governo di prevedere **2 ulteriori modalità per l'erogazione del salario accessorio:**
- **destinare al personale**, direttamente e proficuamente coinvolto nei processi di ristrutturazione e razionalizzazione, **parte delle economie conseguite con risparmi sui costi di funzionamento**, in proporzione ai risultati conseguiti dalle singole strutture
- individuare specifici e ulteriori **criteri premiali per il personale coinvolto in progetti innovativi che ampliano il servizio al pubblico**, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo

Le novità in materia di erogazione di incentivi

- **Effetti sulle progressioni economiche orizzontali:**
- **L'azione del Governo dovrà prevedere che la valutazione positiva conseguita dal dipendente in un congruo arco temporale costituisca un titolo rilevante ai fini della progressione in carriera e dei concorsi riservati al personale interno**
- **ed inoltre stabilire che le progressioni meramente economiche avvengano secondo principi di selettività**

Le novità in materia di erogazione di incentivi 2

- Effetti sugli incentivi di produttività:
- Il Governo dovrà stabilire **percentuali minime di risorse da destinare al merito e alla produttività..**
- **previa valutazione del contributo e del rendimento del singolo dipendente, formulati in relazione al risultato...**
- **Evitando** la corresponsione generalizzata ed indifferenziata di indennità e premi incentivanti a tutto il personale

Effetti sulle progressioni verticali

- In tale ambito dovrà essere definita:
- **una riserva di accesso dall'esterno alle posizioni apicali nell'ambito delle rispettive aree funzionali**, anche tramite corso-concorso
- La previsione che le **progressioni di carriera avvengano per concorso pubblico..**
- **limitando le aliquote da destinare al personale interno** (anche della medesima categoria) **ad una quota non superiore al 50%**, come da giurisprudenza consolidata, (v. Sent. Corte costituzionale n. 373/02)

Riordino delle procedure di contrattazione e revisione dell'ARAN

- La legge prevede, senza precisarne il contenuto, **una revisione delle procedure di contrattazione collettiva nazionale e decentrata**, che siano in linea con quelle del settore privato
- A tal fine si procederà ad una revisione dell'ARAN...

Revisione dell'ARAN

- Le caratteristiche principali della riforma:
- **Rafforzamento dell'indipendenza dell'Agenzia rispetto alle OO.SS.**
- **Potenziamento del potere di rappresentanza delle regioni e degli enti locali**
- **Ridefinizione della struttura e delle competenze dei comitati di settore**
Le caratteristiche principali della riforma:
- **Riduzione del numero dei comparti e delle aree di contrattazione**
- **Modificazione della durata dei contratti al fine di ridurre i tempi e i ritardi dei rinnovi**
- **Rafforzamento dei controlli sui contratti collettivi integrativi**
- **Semplificazione del procedimento di contrattazione con eliminazione dei controlli non direttamente collegati alla valutazione della compatibilità dei costi**

La bozza di decreto attuativo

- **Class action**
- **Riduzione dell'indennità di risultato alla dirigenza fino all'80%**
- **Bonus e premi annuali per l'innovazione**

La valutazione della performance 1

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- **Le caratteristiche principali della riforma:**
- semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità
- razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche
- sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti
- potenziamento dei processi di valutazione, indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a *standard* di riferimento e confronti
- riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio
- coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni

La valutazione della performance 2

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- Le modifiche ai principi generali (articolo 3 del d.lgs. 150/2009).
- L'art. 1 del decreto adegua, innanzitutto, al nuovo assetto organizzativo il testo dell'art. 3 del d.lgs. 150/2009 – norma a cui gli enti locali devono conformare i propri ordinamenti – sostituendo alla Commissione (di cui al precedente art. 13) il **Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha acquisito il ruolo di coordinamento per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale delle pubbliche amministrazioni**
- Viene, inoltre, espressamente previsto che **il rispetto delle disposizioni in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della *performance* è condizione necessaria non solo per l'attribuzione dei premi e delle componenti del trattamento retributivo legato alla *performance*, ma anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali**

La valutazione della performance 3

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- Ciò significa che qualunque politica di sviluppo del personale – sia di carriera che economica – presuppone l'applicazione di un sistema di valutazione (dell'organizzazione nel suo complesso e dei propri dipendenti) orientato alla valorizzazione del merito, nel rispetto rigoroso del principio di trasparenza
- L'art. 1 del decreto introduce anche il comma 5-*bis*, prevedendo che la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di valutazione, rilevi sia al fine della responsabilità dirigenziale, sia ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi del nuovo articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*)¹⁸, del d.lgs. 165/2001, “*ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto*”
- Se espressamente previsto nel sistema di valutazione dell'ente, la valutazione negativa acquisisce, pertanto, uno specifico valore sia ai fini dell'irrogazione della sanzione disciplinare espulsiva, sia ai fini della responsabilità dirigenziale

La valutazione della performance 4

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- Le modifiche ai principi generali (articolo 3 del d.lgs. 150/2009)
- Ripercorriamo le principali innovazioni apportate alla disciplina, in vigore dal 22 giugno 2017, avendo riguardo di sottolineare le norme ai cui principi gli enti locali devono obbligatoriamente adeguare i propri ordinamenti e quelle per la cui attuazione occorre attendere l'accordo da sottoscrivere in sede di Conferenza unificata (artt. 16 e 31 del d.lgs. 150/2009)
- Ricordiamo anche che **entro il 22 dicembre 2017** Regioni ed **Enti locali avrebbero dovuto modificare il sistema di valutazione della performance per rispondere alle nuove prescrizioni contenute nell'art. 18 del d.lgs. 74/2017**
- Nella impostazione delle modifiche da adottare è necessario prendere a riferimento i nuovi contenuti degli articoli 16 e 31 del d.lgs. n. 150/2009 modificato (entrambi intitolati Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale), che richiamano le disposizioni che dovranno essere **tenute presenti dagli Enti locali**

La valutazione della performance 5

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- Vediamoli nel dettaglio:
- **L'art. 16**, nel quale sono stati eliminati riferimenti normativi non più attuali, **è composto solamente dal comma 2**, che nella sua versione attuale così prescrive: “2. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, **e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1**
- **Per l'attuazione delle restanti disposizioni di cui al presente decreto, si procede tramite accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata**
- **L'art. 31**, anche questo ridimensionato con alcuni commi cancellati, che recita: “1. Le regioni... e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17, comma 2, 18, 19(2), 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1”

La valutazione della performance 6

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- Cosa è cambiato nella sostanza e perché gli Enti locali è bene che intervengano se non sono già intervenuti nel mese di dicembre per adeguare il sistema di valutazione della performance?
- Dal momento che non vi sono sanzioni specifiche (se non l'applicazione dell'intero contenuto del d.lgs. n. 150/2009 modificato dal d.lgs. n. 74/2017)?
- **Per rispondere è necessario partire dalla rilettura completa del d.lgs. n. 150/2009 attualmente vigente, per capirne la portata e comprendere le modificazioni che sono state introdotte, al fine di formulare un “decreto su misura”**
- **Non a caso si parla di Linee guida diverse per gruppi omogenei di pubbliche amministrazioni**
- **Il decreto su misura deve essere atto a cogliere, pur nell'ambito di un processo generale in cui il Dipartimento della funzione pubblica intende esercitare un suo ruolo ben preciso, le diverse specificità che caratterizzano i comparti della PA**

La valutazione della performance 7

Le modifiche al D. Lgs. 150 2009 introdotte dal D. Lgs 74/2017

- **Risulta quindi opportuno cogliere l'occasione e, partendo dalle novità normative che sono state introdotte con il d.lgs. n. 74/2017, andare a modificare il sistema di valutazione della performance, introducendo quelle specificità che si ritiene possano essere utili nel contesto locale per migliorare la performance**

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 1

- **Nell'impostare gli adeguamenti alcuni aspetti andranno sicuramente considerati:**
- **Si dovrà prestare maggiore attenzione al “livello alto” della programmazione e per la dirigenza e i funzionari sarà centrale la “performance organizzativa”,**
- **Questa è una tipologia multidimensionale attraverso la quale si va a valutare non solamente l'economicità nei processi gestionali, ma anche l'efficacia nel perseguimento delle politiche pubbliche poste in essere dall'amministrazione locale**
- **La “performance organizzativa” andrà poi trasferita nella “performance individuale” e tutto il personale dovrà essere coinvolto nel processo di perseguimento degli obiettivi e dei risultati attesi, che avranno a riferimento gli indicatori di bilancio previsti dal d.lgs. n. 118/2011 e dal decreto del Ministero dell'interno 22 dicembre 2015 o quelli aggiuntivi che il singolo Ente locale riterrà di inserire**

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 2

- **Gli obiettivi saranno generali – sulla base delle direttive stilate dalla Funzione pubblica – e specifici per singola amministrazione**
- **Dovranno essere sapientemente declinati e trasferiti negli obiettivi individuali che saranno assegnati ai dirigenti, ai funzionari, ai diversi uffici**
- **I cittadini avranno un loro preciso ruolo, nel senso che attraverso apposite indagini di customer satisfaction potranno esprimere il loro parere sulla bontà dei servizi posti in essere dalle diverse amministrazioni o denunciare particolari situazioni direttamente agli Oiv**
- **Questi ultimi organi, il cui ruolo viene ad essere rafforzato, diventano punti di riferimento non solo per l'amministrazione o l'ente locale ma anche per lo stesso Dipartimento della funzione pubblica, che li utilizzerà quasi quali suoi “organi terminali” per rendere efficaci le politiche e gli obiettivi generali che si intendono perseguire**

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 3

- **Riprendiamo il lavoro in forma sistematica:**
- **L'art. 1 del decreto introduce anche il comma 5-bis, prevedendo che la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di valutazione, rilevi sia al fine della responsabilità dirigenziale, sia ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare**
- **Se espressamente previsto nel sistema di valutazione dell'ente, la valutazione negativa acquisisce, pertanto, uno specifico valore sia ai fini dell'irrogazione della sanzione disciplinare espulsiva, sia ai fini della responsabilità dirigenziale, per la quale sembrerebbe diventare rilevante non soltanto "il mancato raggiungimento degli obiettivi", come previsto dall'art. 21 del D.Lgs. 165/2001, ma la valutazione negativa della prestazione individuale nel suo complesso, quale sintesi delle valutazioni delle singole componenti oggetto di osservazione (obiettivi individuali/di gruppo, performance organizzativa nelle sue varie componenti, competenze tecniche)**

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 4

- **Ciclo di gestione della performance, obiettivi ed indicatori (artt. 4 e 5)**
- **Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, l'articolo 2 del decreto integra l'articolo 4 del d.lgs. 150/2009, specificando che**
- **nella fase di definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e degli indicatori, occorre tener conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance, che dovrebbero fungere da ancoraggio nel processo di miglioramento continuo a cui l'ente deve tendere**
- **permane, tuttavia, la criticità determinata dallo sfasamento temporale tra programmazione dei nuovi obiettivi per l'anno "n" (piano della performance entro il 31 gennaio dell'anno "n" per l'anno "n") e conoscenza delle risultanze del raggiungimento degli obiettivi dell'anno "n-1" (relazione della performance dell'anno "n-1" entro il 30 giugno dell'anno "n");**

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 5

- **la rendicontazione dei risultati deve essere estesa anche agli organi di controllo interni, oltre che a tutti gli altri stakeholders previsti nel comma 2, lettera f**

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 6

- la rendicontazione dei risultati deve essere estesa anche agli organi di controllo interni, oltre che a tutti gli altri stakeholders previsti nel comma 2, lettera f)
- L'articolo 3 del decreto apporta, inoltre, rilevanti modifiche all'articolo 5 del d.lgs. 150/2009, in materia di obiettivi ed indicatori. In particolare, inserendo il comma 01, introduce la categoria degli obiettivi generali, “che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del CdM ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 286/99, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini”.

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 7

- Si tratta di un apprezzabile tentativo di indirizzare la performance organizzativa (ossia la performance globale dell'ente) verso quella che potremmo definire la performance istituzionale, **diretta** (intesa quale capacità dell'amministrazione di mantenere le promesse di mandato), e **indiretta** (intesa quale capacità dell'amministrazione di contribuire alla realizzazione di obiettivi territoriali, regionali o nazionali)
- Siamo di fronte ad un **rafforzamento dell'applicazione**, oltre i confini dell'organizzazione, **del principio di coerenza verticale**, inteso quale **sequenzialità metodologica tra strumenti diversi relativi alla stessa fase del processo di performance management**, ma appartenenti a diversi orizzonti spazio-temporali (ad esempio, in fase di programmazione, tra gli strumenti di profilo strategico – sia aziendali che territoriali - e quelli di programmazione operativa).

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 8

- L'introduzione nell'impianto normativo degli obiettivi nazionali è strettamente connessa alla necessità di misurare l'operato delle pubbliche amministrazioni in termini di impatto sulla vita dei cittadini delle politiche nazionali pubbliche, ossia in termini di creazione di valore pubblico
- Un esempio di obiettivo generale potrebbe essere costituito dalla digitalizzazione della pubblica amministrazione, che rappresenta la condizione di base per innescare il processo virtuoso di semplificazione dell'azione amministrativa, e di interconnessione e modernizzazione di tutta la pubblica amministrazione
- In coerenza con gli obiettivi generali, gli organi di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione programmano, su base triennale, gli obiettivi specifici, che definiscono, prima dell'inizio di ogni esercizio, sentiti i vertici dell'amministrazione i quali, a loro volta, consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative

Le modifiche nel sistema valutazione della performance 9

- In attesa di definizione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi specifici secondo i tempi definiti per l'adozione del piano della performance, fatto salvo l'aggiornamento da operare al momento della adozione degli obiettivi generali
- Tutti gli obiettivi, generali e specifici, devono essere definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici, in ossequio al principio di coerenza orizzontale, ossia di integrazione tra strumenti diversi relativi alla stessa fase del processo di performance management e al medesimo orizzonte spazio-temporale ad es., in fase di programmazione, tra il Dup e il bilancio pluriennale finanziario
- Il legislatore si preoccupa di precisare che, nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono comunque essere definiti **obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa**

Monitoraggio della performance (art. 6 del D.Lgs. 150/2009)

- L'art. 4 del decreto sposta la funzione di monitoraggio della performance dall'organo di indirizzo politico amministrativo (supportato dai dirigenti) all'organismo indipendente di valutazione (OIV), **soggetto terzo ed imparziale, al quale viene conferito il potere di accesso alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, al fine di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati**
- **La modifica rende più coerenti i compiti in materia di monitoraggio ai ruoli istituzionali rivestiti dai soggetti coinvolti, rafforzando in modo significativo il potere di controllo dell'OIV sull'andamento della gestione**
- **All'organo politico deve essere segnalata da parte dell'OIV la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio.** Le variazioni di obiettivi e indicatori della performance organizzativa o individuale sono, inoltre, inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione della stessa

Sistema di misurazione e valutazione della performance 1

- L'art. 5 del decreto modifica l'art. 7 del d.lgs. 150/2009, ai cui principi gli enti locali devono adeguarsi
- Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere adottato e aggiornato annualmente, previo parere preventivo vincolante dell'OIV, ed in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della F.P
- Il parere vincolante dovrebbe garantire la qualità metodologica del sistema di valutazione
- **la funzione di misurazione e valutazione della performance è ora svolta**, oltre che dagli OIV (per la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e per la performance individuale dei dirigenti di vertice) e dai dirigenti di ciascuna amministrazione (per la performance individuale del personale), **anche dai cittadini o dagli altri utenti finali** “in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis”

Sistema di misurazione e valutazione della performance 2

- Alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione della performance organizzativa, il decreto dedica un intero articolo, il nuovo 19-bis del d.lgs. 150/2009, che **concretizza il controllo di qualità dei servizi erogati** di cui all'art. 147, comma 2, lett. e), del TUEL
- Ciascuna amministrazione dovrà dotarsi di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo la più ampia partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi
- I cittadini, singoli o associati, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità che vengono stabilite dallo stesso OIV

Sistema di misurazione e valutazione della performance 3

- Anche gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'OIV
- **Viene così introdotta la customer satisfaction per i servizi interni**, nella consapevolezza che la qualità del servizio dipende dal processo di erogazione, nel quale intervengono anche i cosiddetti servizi di staff
- Tutti i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione devono essere pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione
- All' OIV è attribuita una funzione di garanzia: verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance

Sistema di misurazione e valutazione della performance 4

- Le pubbliche amministrazioni dovranno, pertanto, procedere ad organizzare l'attività di rilevazione della soddisfazione dei cittadini/utenti finalizzata alla valutazione della performance organizzativa, dotandosi di risorse dedicate, strumenti idonei e processi di raccolta adeguati alla propria organizzazione
- L'art. 7 del decreto ha introdotto importanti elementi di novità all'art. 9 del d.lgs. 150/2009, in materia di valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa, a cui gli EE.LL. devono adeguarsi
- In particolare: nella valutazione complessiva, deve essere attribuito **un peso prevalente agli indicatori di performance organizzativa**, rispetto agli altri elementi di valutazione
- La **valutazione** deve riguardare, **oltre alle competenze professionali e manageriali** dimostrate, **anche i comportamenti organizzativi** richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. **Viene posto l'accento non solo sui risultati, ma anche sul "come si raggiungono quei risultati"**

Piano della performance e Relazione sulla performance

- **L'articolo 8 del decreto apporta alcune modifiche al testo dell'art. 10 del d.lgs. 150/2009**
- **Viene prevista espressamente la pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente del piano e della relazione sulla performance**
- **viene specificato che il piano della performance è approvato – sempre nel termine del 31 gennaio - dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica**
- **sono qui definiti gli obiettivi specifici dell'amministrazione**
- **viene specificato che la relazione annuale sulla performance è adottata – sempre nel termine del 30 giugno – dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV**

Piano della performance e Relazione sulla performance 2

- Il decreto introduce, specificatamente per gli enti locali, il comma 1-bis, in cui:
- si conferma che il **PEG costituisce il documento di programmazione gestionale che integra piano della performance (triennale) e piano dettagliato degli obiettivi (annuale)**, e che lo stesso è deliberato in coerenza ai documenti di programmazione strategica (bilancio di previsione e DUP), come previsto dall'art. 169, comma 3-bis, del TUEL
- si introduce la **possibilità di unificare la Relazione sulla performance al rendiconto della gestione** di cui all'art. 227 del TUEL, **anticipando pertanto il termine al 30 aprile**
- Viene inoltre previsto che **il ritardo nell'adozione del piano o della relazione deve costituire oggetto di comunicazione motivata al Dipartimento della Funzione Pubblica**
- L'erogazione dei trattamenti economici accessori in assenza di piano o relazione è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ha disposto il pagamento e che ha concorso alla mancata adozione del piano

Le modifiche alla premialità 1

- Oltre all'introduzione dell'articolo **19-bis**, l'articolo 13 del decreto ha completamente riscritto l'art. 19 del d.lgs. 150/2009, che – **soppiantando il c.d. “sistema delle fasce di merito”** – ora **stabilisce i criteri per la differenziazione delle valutazioni**
- In particolare, tale articolo demanda alla competenza del contratto collettivo nazionale:
- la definizione della quota di risorse, nell'ambito delle risorse decentrate destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance (o, per i dirigenti, alla retribuzione di risultato), finalizzate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale
- Si assisterà pertanto ad una distinzione dei budget destinati a “remunerare” la performance organizzativa e la performance individuale; la fissazione di criteri idonei a garantire che, alla significativa differenziazione dei giudizi, corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati, al fine di garantire una stretta correlazione tra merito e premialità

Le modifiche alla premialità 2

- Gli enti locali dovranno adeguare i propri ordinamenti ai principi di cui all'art. 19, come previsto dall'art. 31 del d.lgs. 150/2009
- Diretta conseguenza dell'eliminazione dal sistema delle fasce di merito, **è l'abrogazione**, rispettivamente, del terzo comma dell'articolo 23 e del terzo comma dell'articolo 24 del d.lgs. 150/2009, **che prevedevano che la collocazione nella fascia di merito alta per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisse titolo rilevante sia ai fini delle progressioni economiche che ai fini delle progressioni di carriera**

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- Un recente sondaggio relativo ai responsabili delle risorse umane negli USA ha rivelato che nelle loro aspettative i manager dovrebbero dedicare il 36% del proprio tempo allo sviluppo dei subordinati, mentre una ricerca sui manager in prima persona ha rilevato che si aggira appena intorno al 9%
- I ricercatori della Gartner hanno realizzato un sondaggio su 7300 lavoratori e manager operanti in settori diversi, completandolo con una serie di interviste a 100 Dirigenti delle risorse umane e sottoponendo un ulteriore questionario ad altri 225
- Fulcro dell'indagine era capire che cosa fanno i migliori manager per sviluppare il personale nell'odierno ambiente di lavoro, con tutte le sue molteplici pressioni

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 2

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- **Codificate 90 variabili, i ricercatori hanno identificato quattro diversi stili di *coaching*:**
- **I manager insegnanti**
- **I manager sempre presenti**
- **I manager connettori**
- **I manager tifosi**

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 3

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- **I manager insegnanti**
- Seguono i collaboratori partendo dalla propria esperienza e dalle proprie conoscenze, fornendo feedback sotto forma di consigli e indirizzando personalmente lo sviluppo
- **I manager sempre presenti**
- Forniscono coaching continuo, controllano lo sviluppo dei dipendenti, e danno feedback su una serie di skill
Tra i quattro tipi possono apparire come quello più dedito al miglioramento delle competenze delle persone loro affidate, in quanto ne fanno parte integrante del proprio lavoro quotidiano

A. Meola

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 4

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- **I manager tifosi**
- **Scelgono un approccio «a distanza» restituendo feedback positivi e lasciando ai dipendenti la responsabilità del proprio sviluppo. Sono disponibili e incoraggianti ma non altrettanto proattivi quanto gli altri tipi quando si tratta di sviluppare le competenze dei collaboratori**
- **I manager connettori**
- **Forniscono feedback mirati se questi ricadono all'interno delle proprie competenze, mentre negli altri casi mettono i collaboratori in contatto con altri membri del team o dell'organizzazione più adatti allo scopo. Rispetto alle altre tipologie di coach, dedicano più tempo alla valutazione di competenze, bisogni e riconoscono che molte skill possono essere trasmesse meglio da altri**

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 5

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- Queste quattro tipologie sono più o meno equamente presenti all'interno delle organizzazioni, indipendentemente dal Settore. La tipologia **dei manager tifosi** è la più diffusa con una quota del **29%**, mentre la meno diffusa è quella dei **manager insegnanti** con il **22%**
- **I risultati più innovativi dello studio riguardano non tanto la prevalenza dei diversi stili quanto l'impatto di ciascuno di essi sulla performance dei dipendenti**
- **Sorpresa:**
- **La qualità conta più della quantità**
- **Gli ipervigili manager onnipresenti fanno più male che bene**

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 6

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- La ricerca ha individuato tre ragioni principali di questo effetto negativo:
- **Primo:** anche se questi manager credono che più coaching sia meglio, un continuo flusso di feedback può risultare schiacciante e deleterio - Il team Gartner paragona questi manager ai cosiddetti «genitori elicottero» la cui stretta supervisione ostacola l'acquisizione dell'indipendenza da parte dei figli
- **Secondo:** poiché dedicano meno tempo a valutare quali sono le competenze di cui i dipendenti necessitano per migliorare, tendono a imperniare il coaching su argomenti meno pertinenti dei loro bisogni reali
- **Terzo:** sono così concentrati sulla propria personale attività di coaching che in molti casi non vedono i limiti della propria esperienza e delle proprie competenze, cercando di insegnare skill in cui essi stessi non sono sufficientemente ferrati

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 7

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- Quest'ultimo aspetto di non vedere i limiti della propria esperienza e delle proprie competenze è veramente pericoloso
- Di fatto il manager non conosce la soluzione del problema. Fondamentalmente improvvisa e finisce col fornire informazioni fuorvianti
- Approfondendo la relazione tra stile di coaching e performance dei dipendenti **lo studio identifica un netto vincitore: il manager connettore**
- I relativi collaboratori hanno una probabilità tre volte maggiore di essere altamente produttivi rispetto a quelli che hanno i manager delle altre tipologie
- Incoraggiare i manager a comportarsi da connettori **può comportare un cambiamento di mentalità**

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 8

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- Storicamente fare i manager significava essere direttivi e dire alle persone quello che devono fare (Roca)
- Invece essere un connettore ha più a che fare con...
- Porre delle domande giuste
- Fornire feedback su misura
- Aiutare i colleghi a mettersi in contatto con altri colleghi che possono dare loro supporto
- I manager devono puntare meno sulla frequenza e più sulla qualità e profondità degli incontri riguardanti lo sviluppo dei dipendenti
- Aprire al team
- Incoraggiare i colleghi a farsi da coach l'un l'altro ed evidenziare le persone che hanno competenze specifiche, la cui acquisizione sarebbe di vantaggio per altri

Cosa fanno o dovrebbero fare i migliori manager/dirigenti per sostenere lo sviluppo dei propri collaboratori nell'ambiente di lavoro 9

Fonte: Harvard Business Review, maggio 2018

- Il messaggio che la ricerca lascia ai dipendenti è dunque che è meglio lavorare per un manager connettore che per un manager rientrante nelle altre tipologie

Battersi sempre per gli interessi dei cittadini

- **Sii sempre come il mare che, infrangendosi contro gli scogli, trova sempre la forza di riprovarci.**

James Douglas Morrison detto Jim