

# DAL QUANTO AL COME LO **FAI** IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**“ Se le regole si cambiano occorre farlo ad inizio del gioco e l’Inpdap è pronto a fornire dal prossimo mese di gennaio tutte le indicazioni per la valutazione 2011 dei dipendenti ”**

**E** in dirittura d’arrivo la riforma Brunetta, vale a dire il decreto legislativo 150 del 2009. Le norme del decreto dal 1° gennaio 2011 devono essere applicate a tutte le amministrazioni pubbliche italiane. Esse coinvolgono tra l’altro il ciclo delle performance, la misurazione e valutazione dei singoli dipendenti e delle strutture, la meritocrazia. Tutte indicazioni che obbligano le amministrazioni da un concetto di valutazione della prestazione ad un sistema di valutazione della performance.

**Obiettivi strategici.** In questo passaggio l’Inpdap si trova agevolato dal fatto che già da alcuni anni utilizza un ciclo di pianificazione, che obbliga tutta la struttura a lavorare per obiettivi strategici. Solo il raggiungimento di questi obiettivi, verificato a posteriori, autorizza il pagamento del compenso incentivante a quei dipendenti che hanno partecipato al raggiungimento dell’obiettivo. Il passaggio ulteriore ora è quello di introdurre nell’architettura gestionale dell’Istituto un sistema di valutazione della performance individuale.

A regime ogni dipendente Inpdap verrà valutato non solo in base all’apporto dato al raggiungimento della performance della struttura a cui appartiene, ma anche in base al raggiungimento di obiettivi individuali legati a capacità, valori e competenze.

**Premialità.** Comprendo che possa sembrare un discorso puramente teorico, una specie di dissertazione scolastica, parlare di meritocrazia e di incentivi economici dal momento che la legge 122/2010 (la cosiddetta “manovra economica” di questa estate) ha stabilito che ogni dipendente non possa prendere un euro in più di quest’anno. In realtà uno spazio di manovra che ci permette di uscire dall’empasse esiste nella legge stessa, quando fa esplicito riferimento al «trattamento ordinariamente spettante» del 2010 e non più al «trattamento in godimento». Nonostante questo articolo sia stato



letto in molte occasioni come una sospensione della riforma Brunetta, per quanto riguarda la parte dei premi legati alla meritocrazia, noi abbiamo visto in questa piccola, ma importante, modifica una volontà del legislatore di mantenere intatta la riforma, proprio perché il trattamento ordinario e il trattamento accessorio sono due elementi differenti. La premialità non è legata all’ordinario.

**Selezione e premio.** Né si può pensare che il blocco dei contratti

collettivi sancito dalla stessa “manovra d’estate” possa rappresentare un vincolo all’introduzione dal 2011 di sistemi di valutazione della performance individuale, che assicurino il carattere selettivo e premiale alle erogazioni della contrattazione integrativa. Semmai la mancata stipula dei nuovi contratti collettivi nazionali può differire l’applicazione di altre disposizioni contenute nel decreto legislativo 150. Mi riferisco, ad esempio, alla norma che impone di destinare alla produttività individuale la quota prevalente della retribuzione accessoria, o all’introduzione del bonus annuale delle eccellenze e del premio annuale per l’innovazione o, ancora, alla possibilità di distribuire le risorse della contrattazione integrativa sulla base della “graduatoria di performance” delle pubbliche amministrazioni. E’ evidente che queste innovazioni presuppongono un intervento sull’ammontare e sulla struttura della retribuzione, che può essere attuato solo con i successivi contratti collettivi.

**Su due fronti.** In Inpdap abbiamo iniziato a ragionare sul concetto di performance individuale per tempo muovendoci su due fronti. Da un lato abbiamo realizzato una mappa di tutte le competenze dei dipendenti, sulla base della quale stabilire un percorso di miglioramento dei comportamenti organizzativi e di sviluppo delle competenze. Dall’altro lato abbiamo messo in piedi un sistema di valutazione della perfor-

mance, legato congiuntamente alla struttura e al singolo dipendente. Rispettando la scadenza del decreto 150 abbiamo concluso l'elaborazione del nostro piano di valutazione in modo che l'Organismo indipendente di valutazione (Oiv) potesse vagliarlo e comunicarlo alla Commissione indipendente per la valutazione, trasparenza ed integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit). Su questi temi è necessario che ci sia una conferenza di tutta la dirigenza (circa 180 dirigenti) e subito dopo un confronto con gli organismi sindacali con una finale comunicazione ai dipendenti.

**Siamo pronti.** Tenendo conto che se le regole si cambiano occorre farlo ad inizio del gioco, forniremo tutte le indicazioni per la valutazione del 2011 entro il primo gennaio 2011. Dal gennaio 2011, in pratica, Inpdap sarà in grado di conoscere le capacità di ogni dipendente e richiedere, ai fini di una valutazione positiva, che la singola capacità sia incrementata. In questo processo di cambiamento la classe dirigente ha la gravosa responsabilità della riuscita o dell'affossamento della riforma del pubblico impiego.

**Trasparenza totale.** Sono però ottimista: questa riforma avrà successo perché il legislatore ha inserito due elementi dirompenti riferiti espres-

**La performance, come si evince dal suo articolo, è qualcosa di diverso dal tradizionale concetto di prestazione. Si può dire che il suo valore intrinseco ed estrinseco sia "multidimensionale"?**

Si deve – e non solo si può - dire. Il concetto di *performance* va inteso in maniera molto più ampia rispetto al tradizionale concetto di prestazione. Essa raggiunge i molteplici risultati richiesti dai diversi obiettivi degli *stakeholders*. In questo senso la *performance* di un ente pubblico, e la collegata produzione di valore pubblico, può essere ri-

samente al dirigente. Il primo è quello di inserire la capacità di valutare i propri collaboratori tra gli elementi di valutazione del dirigente stesso (che diventa perciò giudice e giudicato). Il secondo aspetto, che corrobora la mia fiducia, è quello della trasparenza totale. In questo modo, infatti, si rende

Una domanda al Dott. Caridi

### PERFORMANCE IN QUATTRO DIMENSIONI

condotta almeno a quattro piani distinti e complementari.

1) L'impatto dell'azione amministrativa (valutazione dell'*outcome*, ovvero dell'efficacia delle politiche pubbliche) attraverso il soddisfacimento dei bisogni espressi o latenti, consolidati o emergenti dei contesti di riferimento.

2) La qualità dell'amministrazione, che si focalizza sugli aspetti di governo e gestione degli enti (corretta condotta aziendale, efficace ed efficiente gestione, raf-

forzamento strutturale dell'ente).

3) La competitività, che introduce nei criteri di apprezzamento della performance la prospettiva comparativa (di mercato, *best performance*, *trend* di miglioramento o peggioramento dei risultati prodotti).

4) Il gradimento dei destinatari, attraverso l'introduzione di nuove logiche e nuove metodologie di rendicontazione che si pongano l'obiettivo di mettere a disposizione di tutti gli interlocutori rilevanti dell'azienda (interni ed esterni) le informazioni necessarie all'esercizio del proprio ruolo e alla salvaguardia dei correlati specifici diritti ed interessi.

esplicita la responsabilità del dirigente nei confronti di tutto il sistema Paese. Tutti possono chiedere conto del nostro lavoro, dei nostri risultati e del modo in cui impieghiamo le risorse pubbliche.

Vincenzo Caridi  
Direttore centrale Risorse umane

## PICCOLO GLOSSARIO

**Decreto legislativo 150 del 27 ottobre 2009.** Attuazione della legge 15 del 4 marzo 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

**Legge 122 del 30 luglio 2010.** Conversione in legge con modificazioni del decreto legge 78 del 31 maggio 2010, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica.

**Performance.** Il parametro in base al quale la pubblica amministrazione deve misurare, valutare e premiare l'ottimizzazione del lavoro pubblico.

**Stakeholders.** L'insieme di soggetti che hanno un interesse nei confronti di un'organizzazione e che con il loro comportamento possono influenzarne l'attività.

**Outcome.** L'effetto di un programma, il risultato durevole e globale sulle condizioni, sullo stato e sul comportamento di chi fruisce del servizio. Si differenzia dall'output che è il risultato di ogni singola prestazione svolta nell'ambito di un servizio.