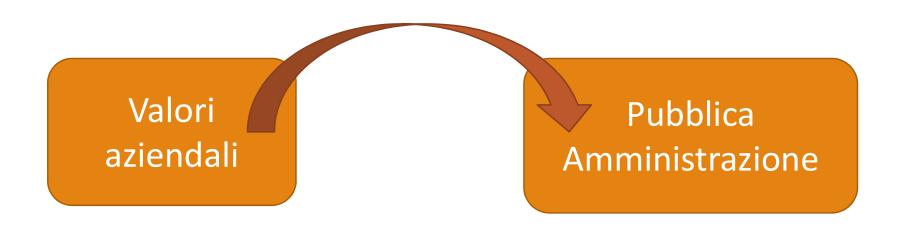
## Performance Management per la PA

PROF. CARMINE VIOLA FACOLTÀ DI ECONOMIA UNIVERSITÀ DEL SALENTO

#### I «valori» della Riforma



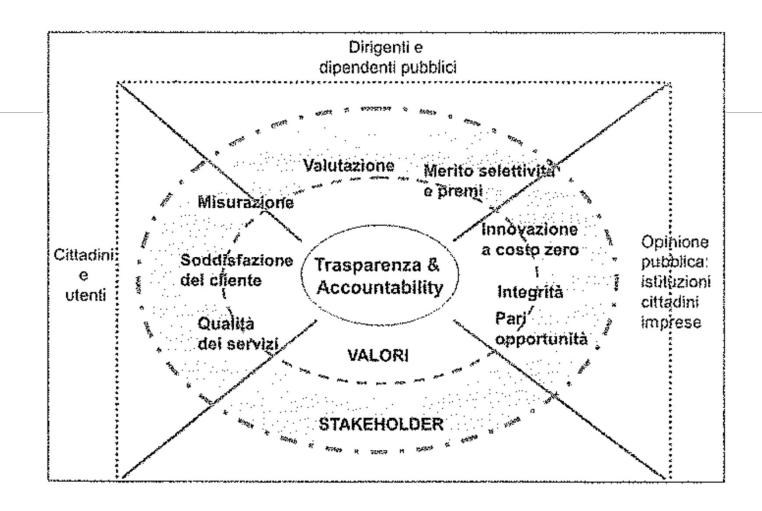
#### Il sistema dei valori

- Trasparenza
- Accountability
- Misurazione
- Valutazione
- ☐ Soddisfazione dell'utenza e qualità dei servizi

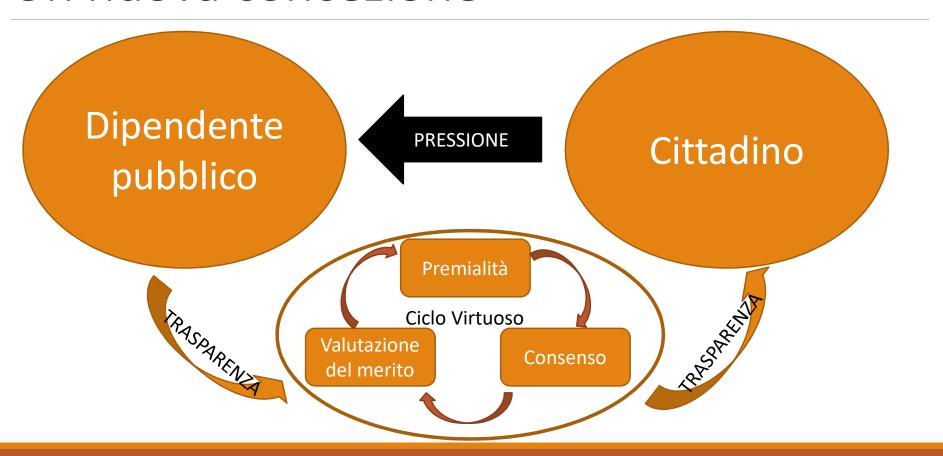
- Merito e premialità
- Rispetto delle pari opportunità
- □Integrità
- Managerialità

## I tre ambiti secondo cui catalogare i valori:

Dirigenti e dipendenti pubblici	Cittadini e utenti	Opinione pubblica	Trasversali
Misurazione;	Soddisfazione del	Integrità;	Trasparenza;
Valutazione;	cliente;	Pari opportunità;	Accountability.
Meritocrazia e	Qualità dei servizi;	Innovazione a	
premialità;		costo zero;	



#### Un nuova concezione



### L'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009

#### Comma1:

«La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso 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 delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.»

## L'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009

#### Comma 2:

«Ogni amministrazione pubblica è tenuta a **misurare ed a valutare la performance** con riferimento **all'amministrazione** nel suo complesso, **alle unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola e ai **singoli dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.»

#### Comma 3:

«Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e **strumenti di comunicazione** che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.»

## L'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009

#### Comma 4:

«Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.»

#### Comma5:

«Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.»

#### 1. La trasparenza

Parola di derivazione latina, trans (attraverso) e parère (essere visibile)

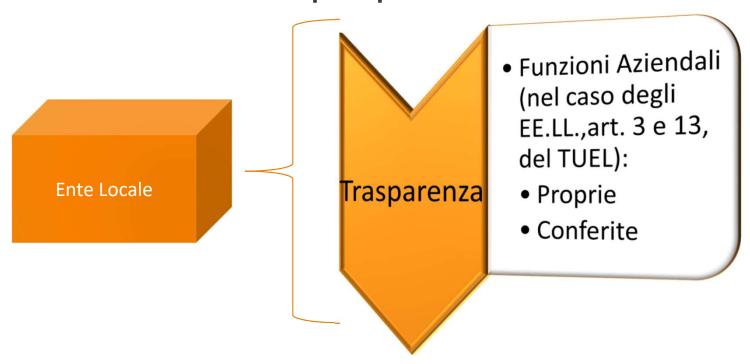
#### Art.11 del D.Lgs. 150/2009

#### Comma1:

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

#### La trasparenza

#### ...diviene una vera e propria funzione aziendale



# Le origini della trasparenza (Costituzione italiana)

Art. 117, comma 2, lettera m):

«determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale; »

Art. 97, comma2:

«I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e la imparzialità dell'amministrazione. »

#### Il concetto di trasparenza....

... nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (cd. Carta di Nizza)

Articolo 42 «Diritto d'accesso ai documenti»

Qualsiasi cittadino dell'Unione o qualsiasi persona fisica o giuridica che risieda o abbia la sede sociale in uno Stato membro ha il diritto di accedere ai documenti del Parlamento europeo, del Consiglio e della Commissione.

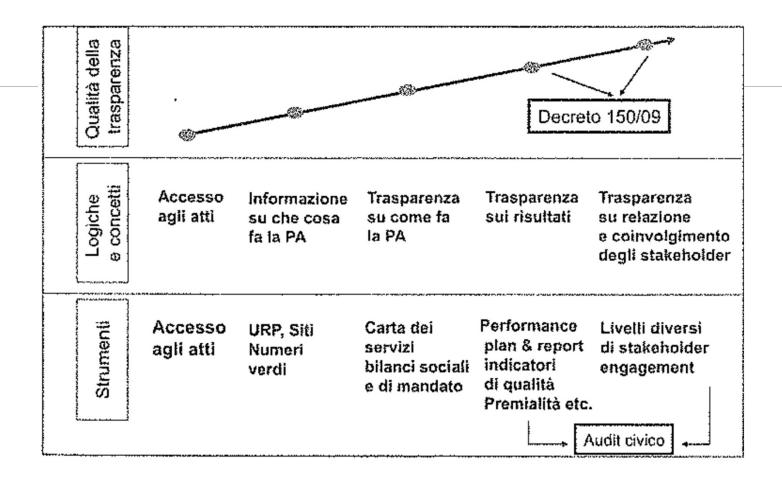
#### Il concetto di trasparenza....

... nella Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC)

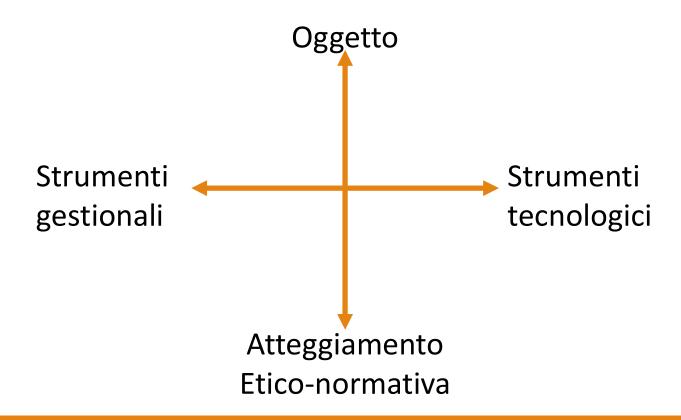
#### Art. 5

#### Politiche e pratiche di prevenzione della corruzione

- 1. Ciascuno Stato Parte elabora o applica o persegue, conformemente ai principi fondamentali del proprio sistema giuridico, delle politiche di prevenzione della corruzione efficaci e coordinate che favoriscano la partecipazione della società e rispecchino i principi di stato di diritto, di buona gestione degli affari pubblici e dei beni pubblici, d'integrità, di trasparenza e di responsabilità.
- 2. Ciascuno Stato Parte si adopera al fine di attuare e promuovere pratiche efficaci volte a prevenire la corruzione.
- 3. Ciascuno Stato Parte si adopera al fine di valutare periodicamente gli strumenti giuridici e le misure amministrative pertinenti al fine di determinare se tali strumenti e misure sono adeguati a prevenire e combattere la corruzione.



#### Le dimensioni della trasparenza



### Stakeholder engagement



#### Il coinvolgimento dello Stakeholder

Art. 11, comma 2, D.Lgs. 150/2009:

Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire:

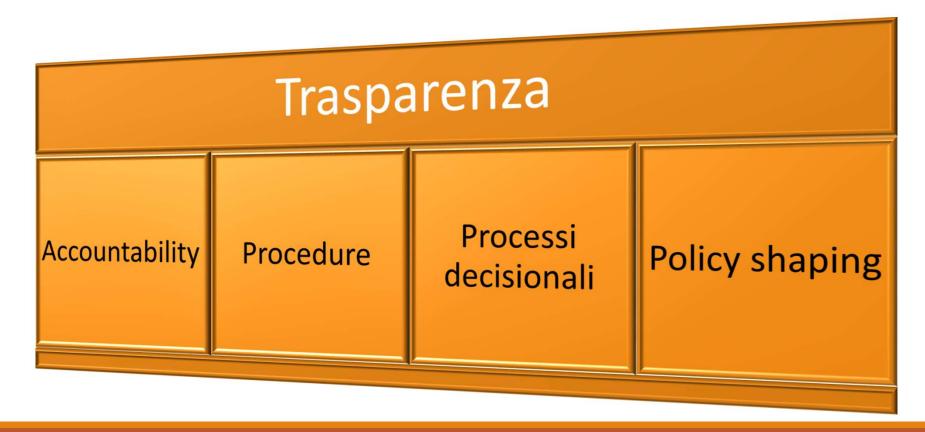
- a) un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Commissione di cui all'articolo 13;
  - b) la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

## Lo strumento per il coinvolgimento degli stakeholder

... il piano triennale per la trasparenza.



#### Elementi su cui declinare la trasparenza



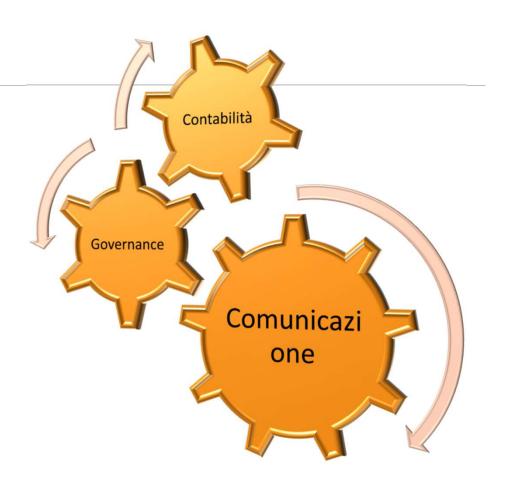
#### La trasparenza come...

... un diritto

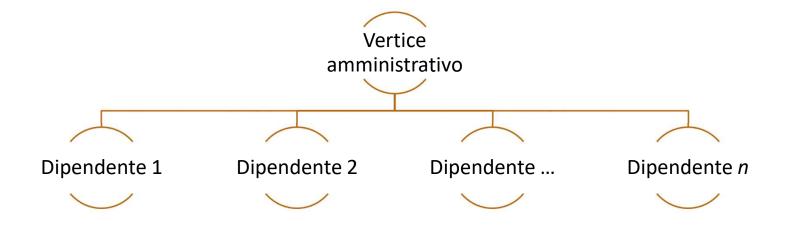
... un risultato

... uno strumento

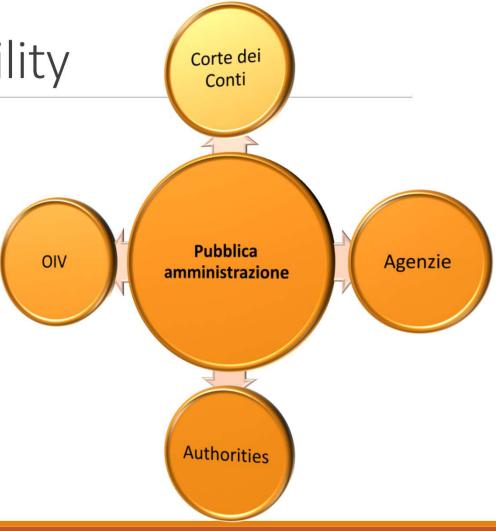
## 2. L'accountability



#### Accountability Burocratica



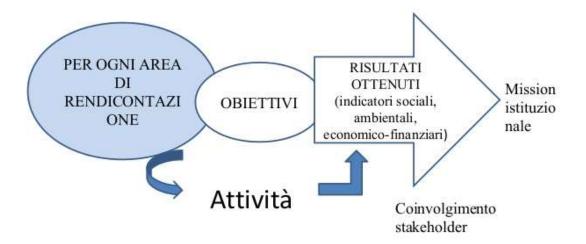
Accountability Ispettiva



#### Accountability Democratica



#### **Accountability Pubblica**



Accountability Reticolare e Negoziale

## Il render conto, come declinarlo?

- 1. Soggetti
- 2. Oggetto
- 3. Scopo
- 4. Strumenti

#### La nuova impostazione



#### Il valore del render conto



#### 3. La misurazione

Elementi caratterizzanti:

- Sistemi di misurazione
- ☐ Sistemi informatici
- Output

#### La misurazione ante-riforma...

Un modello basato sull'orientamento ai compiti



Poca importanza ai risultati

#### I perché del ritardo...

- 1. Misurazione degli output
- 2. Impiego dei risultati
- 3. Cultura manageriale

# Alcune domande a cui hanno provato a dare risposta con il D.Lgs. 150/2009:

- 1. È meglio misurare l'input o anche l'output e outcome?
- 2. Si misura per gli organismi di controllo o anche per i decisori?
- 3. Si misura per imposizione normativa o per una esigenza gestionale precisa?
- 4. Si misura per aumentare l'autoreferenzialità o per render conto ai cittadini?

# Come si misura la dimensione organizzativa?

- 1. Soddisfazione finale dei bisogni della collettività (outcome)
- 2. Attuazione di piani e programmi
- 3. Soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- 4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo;
- 5. Sviluppo delle relazione con gli stakeholder;
- 6. Efficienza delle risorse;
- 7. Qualità e quantità delle prestazioni/servizi;
- 8. Pari opportunità.

# Su cosa poggia la valutazione individuale?

- 1. Risultati conseguiti
- 2. Modalità di raggiungimento dei risultati

### 4. La valutazione

#### Processo logico:



# Il vero oggetto della valutazione:

Le risorse umane

Amministrazione del personale Gestione delle risorse umane

### Il dirigente come valutatore

- 1. Riscoperta del ruolo datoriale
- 2. Obbligo della valutazione
- 3. Adozione di modelli di valutazione

### Il sistema di valutazione

### Prima del 2009:

- non ben definito;
- applicato in maniera soggettiva;
- strumento per la distribuzione dei premi;
- ruolo marginale degli organismi di valutazione;
- affetto da interferenze sindacali.

### Il sistema di valutazione

### Dopo il 2009:

- best practies;
- nuovo ruolo per gli OIV;
- massima condivisione del modello.

### 5. Premiare il merito



# La remunerazione del dipendente pubblico

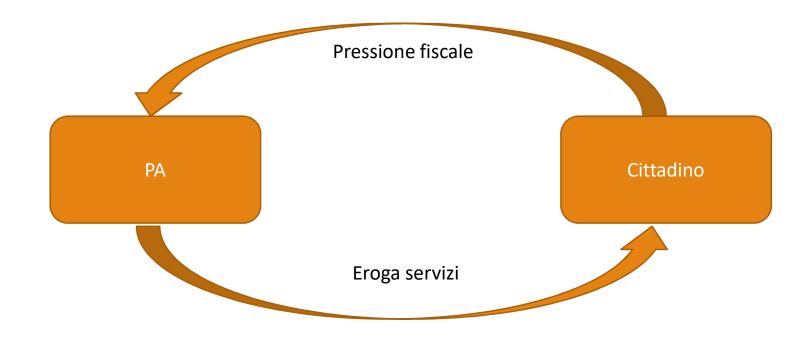
Componente fissa +	Componente variabile
Stipendio +	Premio

### Una nuova visione della PA

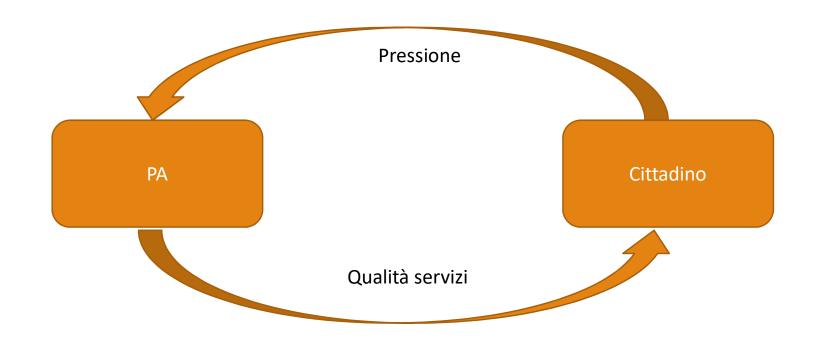
... non più un ammortizzatore sociale.

Vecchia impostazione	Nuova Riforma
Premi distribuiti	Premi ripartiti in funzione
uniformemente	del merito
	Formazione

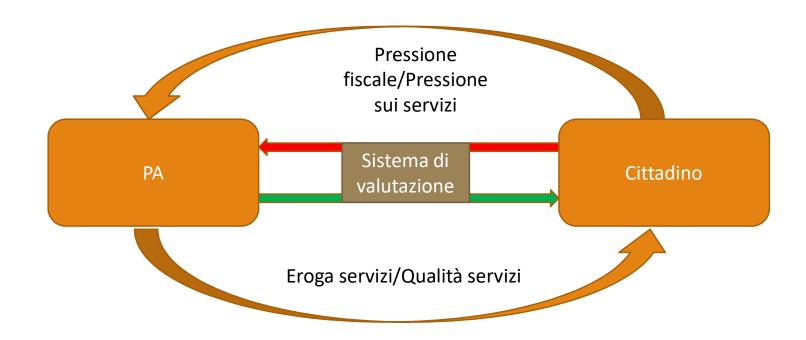
# 6. La soddisfazione dell'utente e la qualità dei servizi



# Un nuovo modo di vedere la relazione PA-Cittadino



### La Customer Satisfaction nella PA



## 7. Il rispetto delle pari opportunità

#### Costituzione Italiana:

#### Art.3:

«Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.»

#### Art. 37:

«La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione.»

# La garanzia del rispetto delle pari opportunità

Pari opportunità = Rispetto di genere

## Il diversity management



## Le politiche di Diversity Management

- iniziative per l'assunzione di soggetti disabili;
- adozione di forme di lavoro flessibile (orari flessibili, counselling, tutorship, etc);
- borse di studio per persone con alti potenziali di sviluppo;
- corsi di formazione.

### La diversità

Tipologia di diversità	• Livelli del contesto aziendale
<ul><li>Primarie</li><li>Secondarie</li></ul>	<ul> <li>Identità personale</li> <li>Identità culturale di gruppo</li> </ul>
	<ul> <li>Appartenenza organizzativa</li> </ul>

# I costi e i benefici del Diversity Management

Costi	Benefici
a) Organizzativo;	a) miglioramento dell'immagine esterna;
b) Costi/opportunità (ore uomo sottratte ai	b) riduzione dei tassi di assenteismo;
normali compiti aziendali);	c) contenimento dei costi legati al turnover;
c) Cambiamento culturale (può richiedere più	d) migliore capacità di attrarre personale
tempo o fallire);	qualificato;
d) Legali (studio delle forme giuridiche per le pari	e) miglioramento del clima aziendale;
opportunità);	f) aumento della motivazione del personale;
	g) possibilità di affrontare meglio le sfide della
	globalizzazione;
	h) miglioramento dei rapporti con le comunità
	locali;
	i) integrazione degli interventi legislativi in tema di
	pari opportunità e categorie protette;
	j) maggiore innovazione e creatività;
	k)

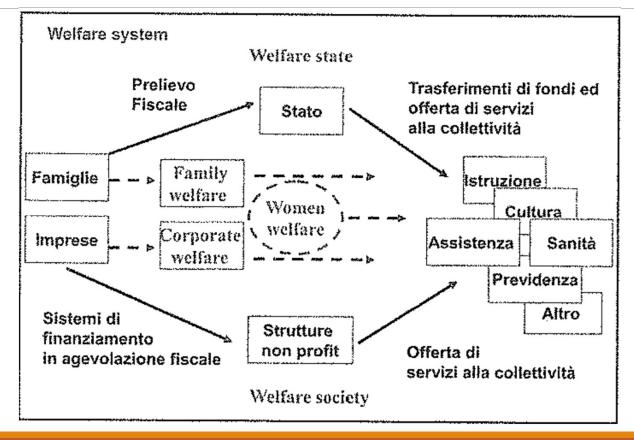
# Riferimenti normativi a garanzia delle pari opportunità in Italia

Il codice delle pari opportunità Il D.Lgs 150/2009

## Le pari opportunità nel D.Lgs. 150/2009

- Art. 14, comma 4, lettera h)
- □Art. 13, comma 5, lettera e)
- □Art. 10, comma 1, lettera b)

# Verso un nuovo sistema di welfare



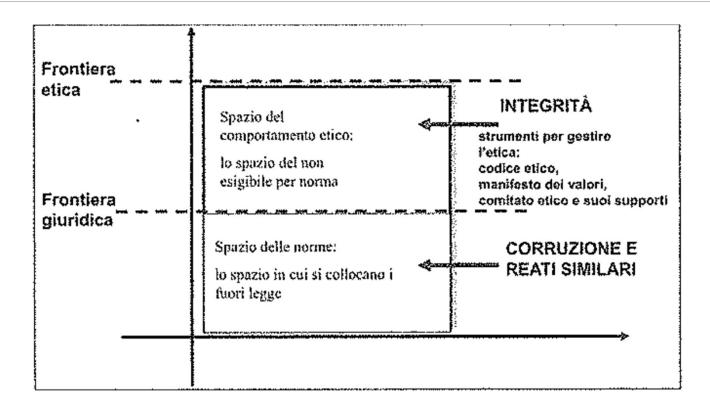
# 8. L'etica e l'integrità contro la corruzione



### Integrità:

- aspetto giuridico
- ☐ aspetto economico-sociale

## L'integrità tra norma ed etica



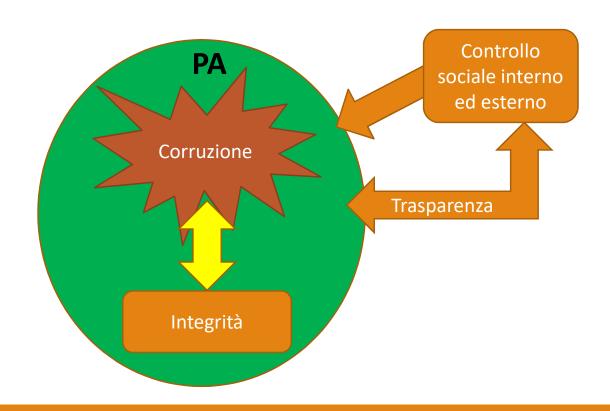
## Gli strumenti per la gestione dell'etica

- 1. Il codice etico
- 2. La carta dei valori
- 3. Il comitato etico

## La gestione del rischio di corruzione



### I valori a sistema



### 9. La managerialità

Le modifiche organizzative, le innovazioni introdotte, i nuovi organismi creati, le missioni da realizzare e i nuovi compiti assegnati devono essere svolti senza incremento di costi per le amministrazioni.

### Il sistema dei valori

- Trasparenza
- Accountability
- Misurazione
- Valutazione
- ☐ Soddisfazione dell'utenza e qualità dei servizi

- Merito e premialità
- Rispetto delle pari opportunità
- □Integrità
- Managerialità