

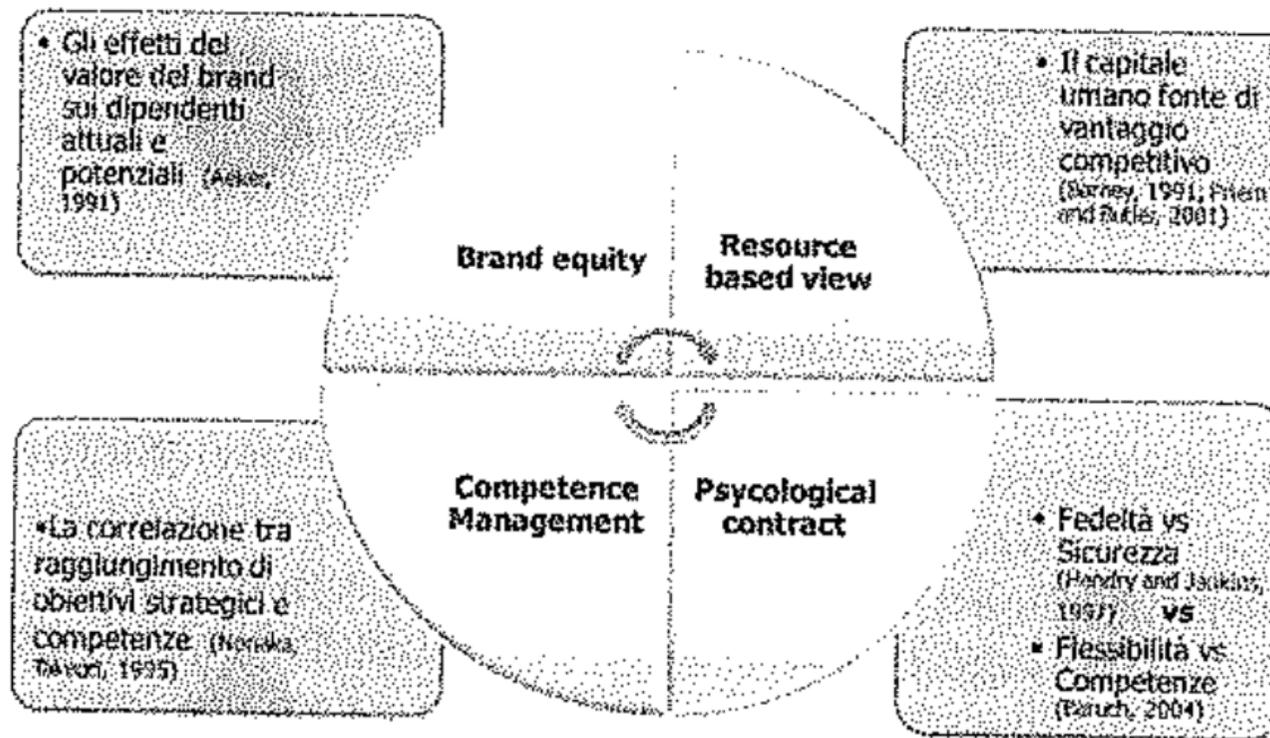
Performance Management per la PA

PROF. CARMINE VIOLA
FACOLTÀ DI ECONOMIA
UNIVERSITÀ DEL SALENTO



Merito e premi

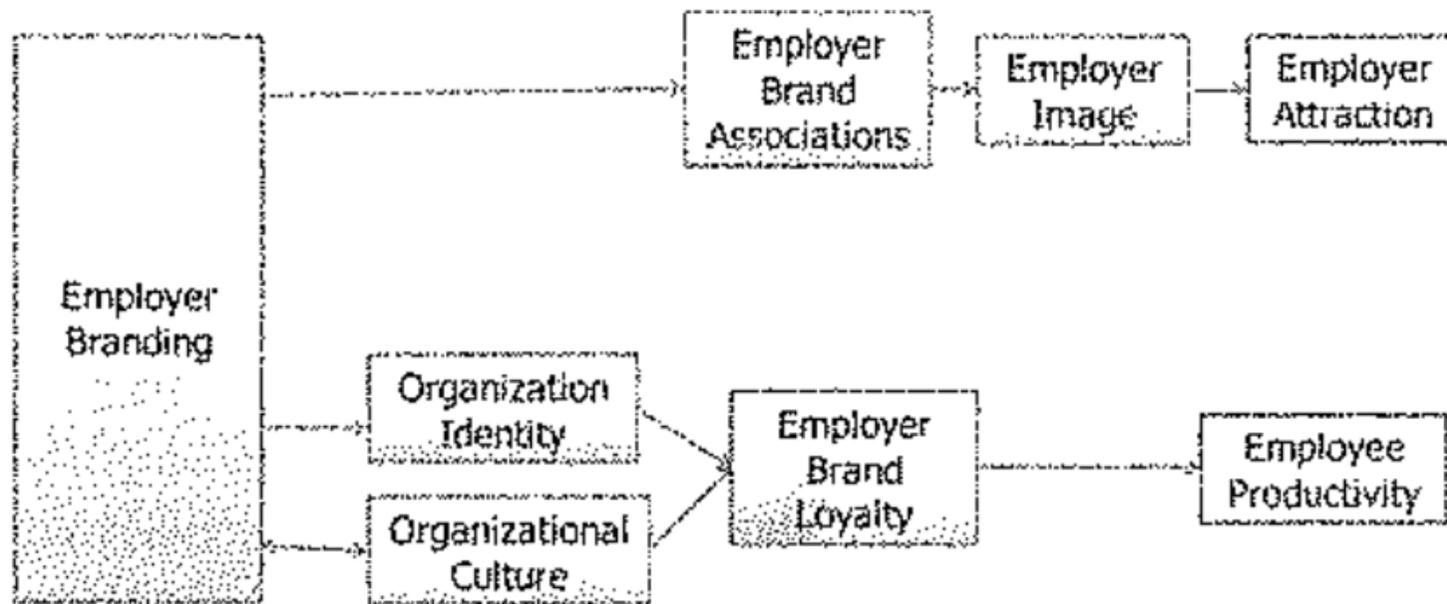
L'employer Branding



Applicare l'Employer Branding nella PA

1. Comunicare l'interno verso l'esterno
2. Promise=retention=reputation
3. Delineare correttamente il profilo del candidato
4. Investire in comunicazione

L'employer Branding



I due fattori che migliorano la capacità di attrazione

1. Trasparenza del percorso di carriera
2. Meccanismi di valutazione/incentivazione/carriera basati sui risultati conseguiti

La motivazione in tre variabili

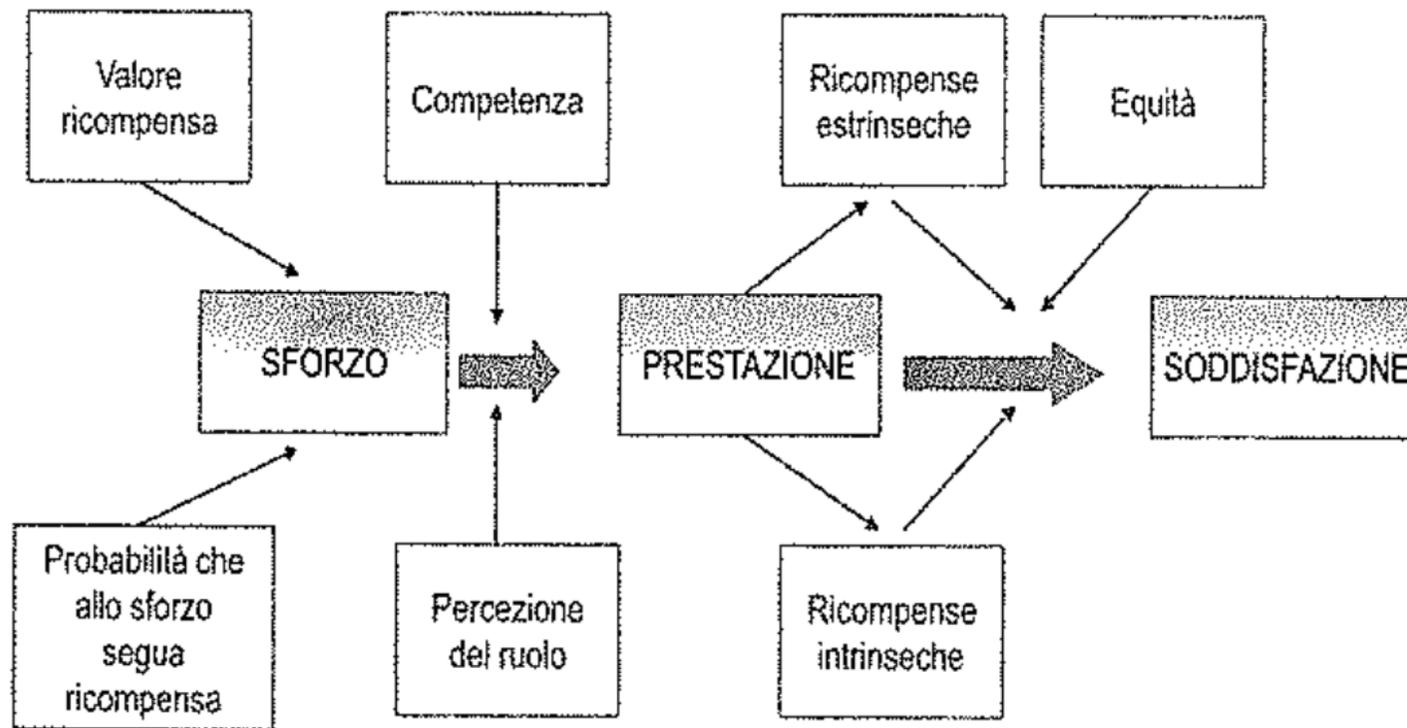
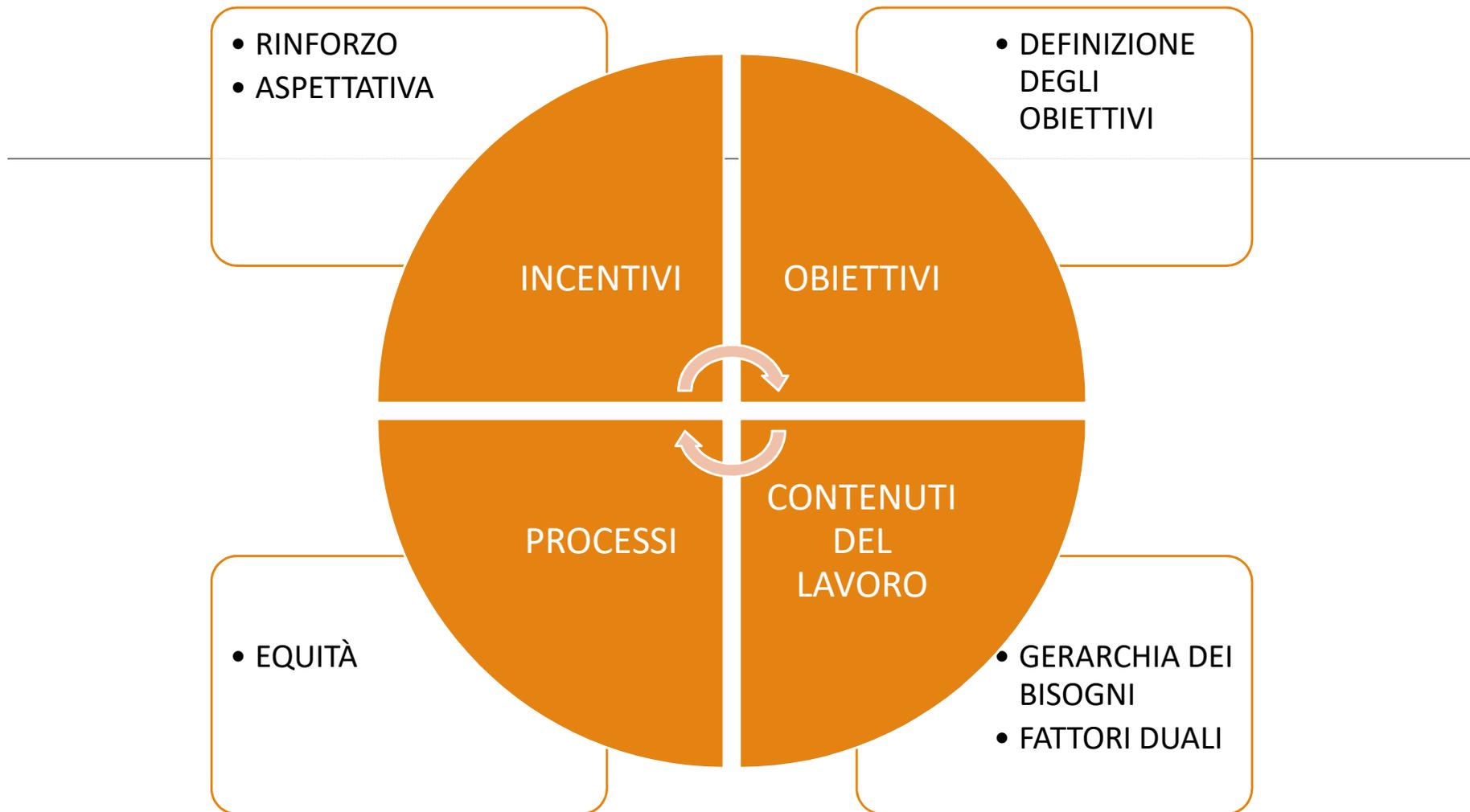
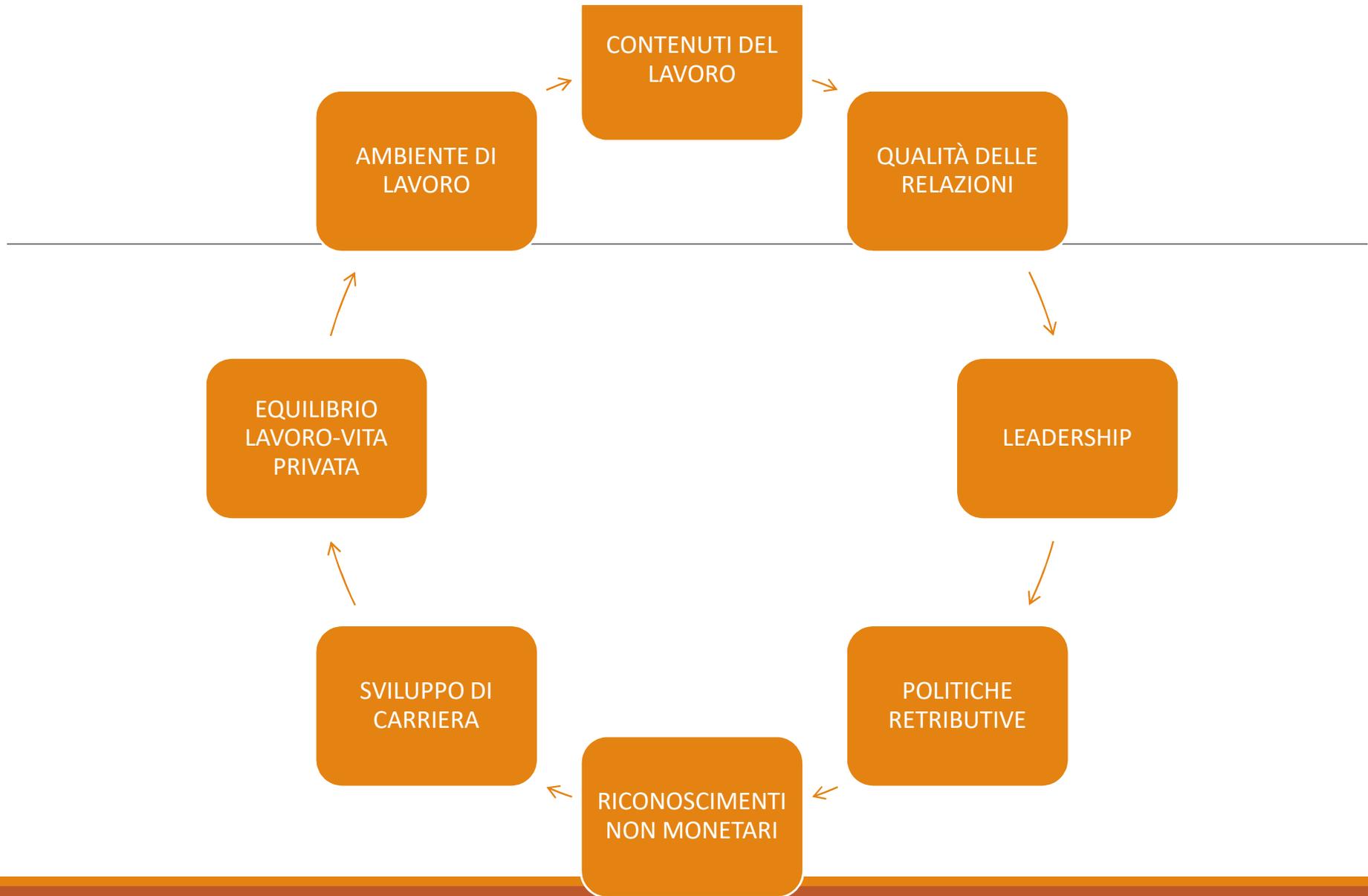


Figura 46 – Il modello di Porter e Lawler





Il sistema premiante

Esperienza italiana:

- Premio come quota integrativa dello stipendio
- Assenza di differenziazione degli incentivi
- Valutazione rispetto a parametri formali (presenze, livello, etc.)

A cosa servono gli incentivi monetari?

1. Migliorare la qualità del servizio e la produttività delle amministrazioni pubbliche
2. Strumento di orientamento dei comportamenti individuali e di modifica della cultura aziendale

Cinque livelli di valutazione

1. Individuale
2. Gruppo
3. Unità organizzativa
4. Ente
5. Mercato

Obiettivi	Piani di valutazione	Modalità di valutazione della <i>performance</i>
Promuovere l'orientamento dell'ente al "mercato"	Performance di mercato	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di soddisfazione degli utenti • Grado di soddisfazione degli stakeholders
Promuovere l'identificazione e il senso di appartenenza	Performance di ente	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi comparate con altre realtà • Grado di conseguimento complessivo degli obiettivi di budget • Indicatori di natura economico-finanziaria
Promuovere il senso del <i>team</i>	Performance di unità organizzativa significativa Performance di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi di budget • Indicatori di <i>customer satisfaction</i> di unità organizzativa • Analisi comparate con altre unità organizzative • Progetti significativi e con <i>output</i> definito
Promuovere lo sviluppo individuale e riconoscere il merito	Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi individuali • Capacità e comportamenti organizzativi

Il merito e i premi nella riforma

D.LGS. 150/2009

Art. 18.

Criteria e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche **promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale**, anche attraverso l'utilizzo di **sistemi premianti selettivi**, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

2. **E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.**

Il merito e i premi nella riforma

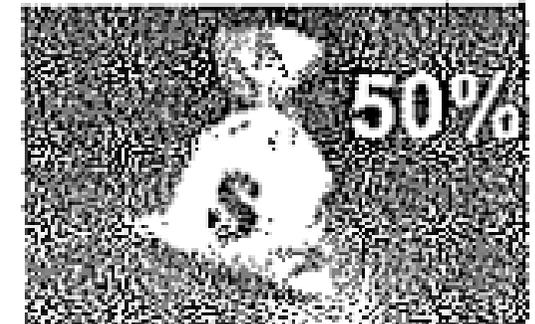
D.LGS. 150/2009

Art. 19.

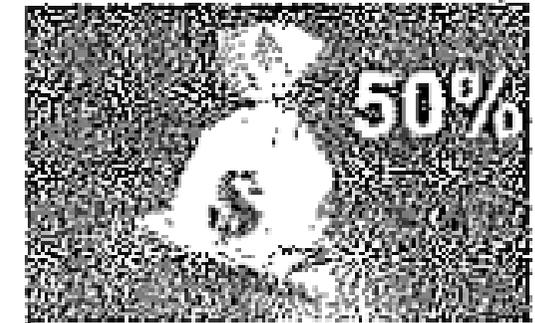
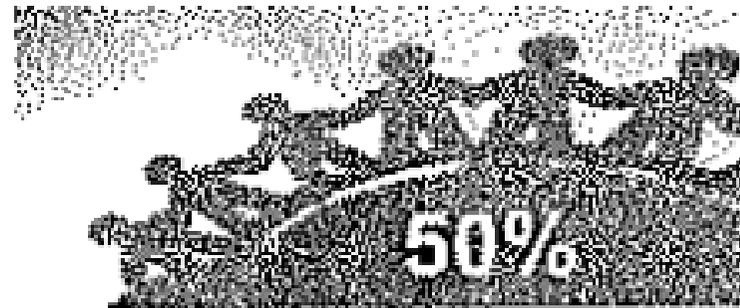
Criteria per la differenziazione delle valutazioni

1. In ogni amministrazione, **l'Organismo indipendente**, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.
2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:
 - a) **il venticinque per cento** è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - b) **il cinquanta per cento** è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - c) **il restante venticinque per cento** è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

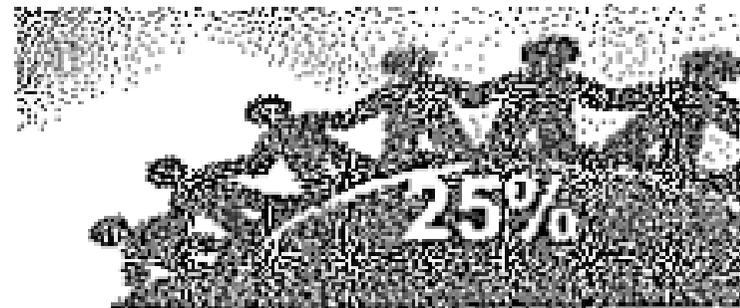
1^a Fascia



2^a Fascia



3^a Fascia



Come unire la valutazione alla premialità

1. Allineare i sistemi di valutazione e premiali
2. Differenziare le valutazioni

Ambito	Descrizione	Incidenza
<i>Performance di ente e di mercato</i>	Posizionamento ranking Obiettivi dati o auto-definiti	A
<i>Performance di UO</i>	Posizionamento ranking interni e esterni Obiettivi dati	B
<i>Performance di gruppo</i>	Uno o più obiettivi di ente/UO Contributo di gruppo al raggiungimento di obiettivi di ente/UO	C
<i>Obiettivi individuali</i>	Uno o più obiettivi di ente/UO Contributo individuale al raggiungimento di obiettivi di ente/UO Standard professionali Automatismi	D
<i>Comportamenti e valori</i>	Codice etico/Carte dei valori Comportamenti manageriali Comportamenti professionali	E
<i>Trend</i>	Miglioramento nel tempo (performance e accumulo competenze)	F
<i>Potenziale</i>	Abilità in una logica di crescita all'interno dell'organizzazione	G
<i>Valutazione complessiva</i>		100

Come unire la valutazione alla premialità

3. Disegnare un sistema premiante
4. Collegare il sistema di valutazione al sistema premiante

		Differenziazione premialità	
		Alta	Bassa
Differenziazione valutazione	Alta	Meritocrazia	Neutralizzazione
	Bassa	Iniquità	Appiattimento

Come unire la valutazione alla premialità

5. Definire le responsabilità:

- Politici
- OIV
- Dirigenti