UNIVERSITÀ degli STUDI di CATANIA

NUCLEO di VALUTAZIONE

Le diverse funzioni del performance management: problem di attuazione e collegamenti con la politica del personale

Giancarlo Vecchi

Nucleo di valutazione di Ateneo

1.1 Le diverse funzioni del PM

La letteratura evidenzia in modo chiaro le quattro diverse funzioni del PM in una organizzazione pubblica (o network di organizzazioni):

- *Pianificazione*: e cioè definire le priorità d'azione (selezione), comunicarle alla struttura per ottenere adesione e compliance, monitorare in itinere e analizzare alla fine del periodo gli scostamenti per capire se si è stati bravi a programmare, a selezionare, a gestire le eccezioni in corso d'opera, ecc.

1.2

- *Apprendimento*: la disponibilità di dati e indicatori in serie storica e comparabili con altre organizzazioni permette lo sviluppo di processi di apprendimento, e cioè di individuare relazioni causali tra le modalità d'azione (soluzioni, comportamenti di attori, ecc.) e risultati, così da supportare il miglioramento continuo, la ricerca di buone pratiche, la cultura dell'innovazione

1.3

- *Accountability* (render conto): dati e informazioni supportano la rendicontazione verso la pluralità di accountee: vertice ‘politico’; altre istituzioni; utenti interni ed esterni (e loro rappresentanti), cittadini e imprese; e cioè tutti coloro che hanno un interesse nell’attività pubblica e coloro da cui dipendente la legittimazione dell’organizzazione in oggetto.

1.4

- *Valutazione di dirigenti e del personale*: il PM supporta la valorizzazione del merito e dell'impegno, così come la penalizzazione dei comportamenti non adeguati, anche attraverso l'erogazione di premialità monetarie; in particolare serve a capire su come il personale possa venire valorizzato (attraverso non solo danaro, ma anche formazione, benessere organizzativo, ecc.)

1.5

Ognuna delle funzioni si basa su logiche differenti, in particolare su processi differenti, spesso anche su misurazioni e valutazioni specifiche. In ogni caso si tratta di attività non di controllo: la performance non significa *conformità*, ma capacità di perseguire gli obiettivi che si volevano ottenere (non necessariamente scritti nel modo in cui compaiono nei documenti originari).

È la logica seguita correttamente dal dlgs 286/1999 e poi persa successivamente con il dlgs 150 e successive modifiche.

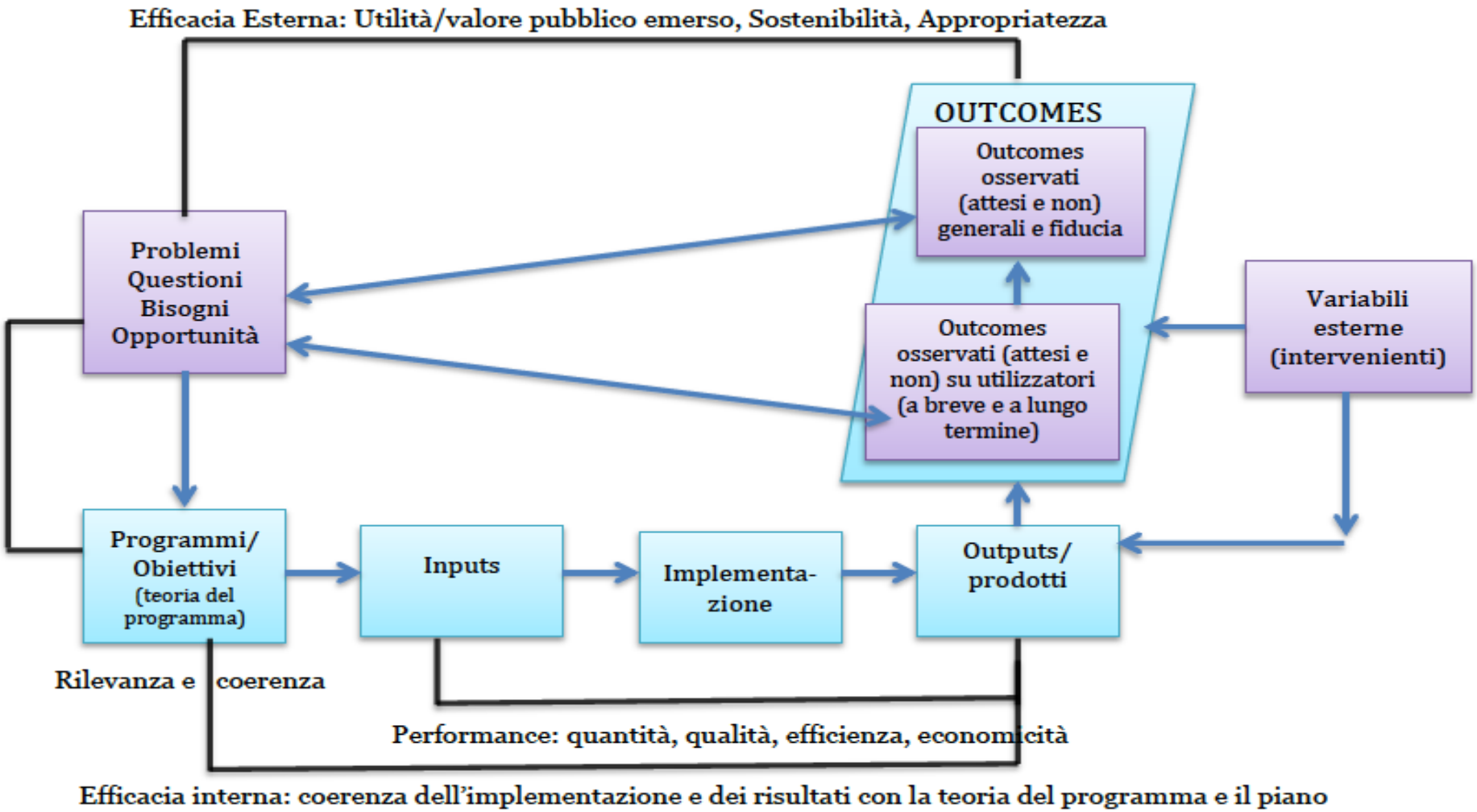
2. I problemi attuativi

Due sono i principali problemi che noto nell'attuazione del ciclo della performance:

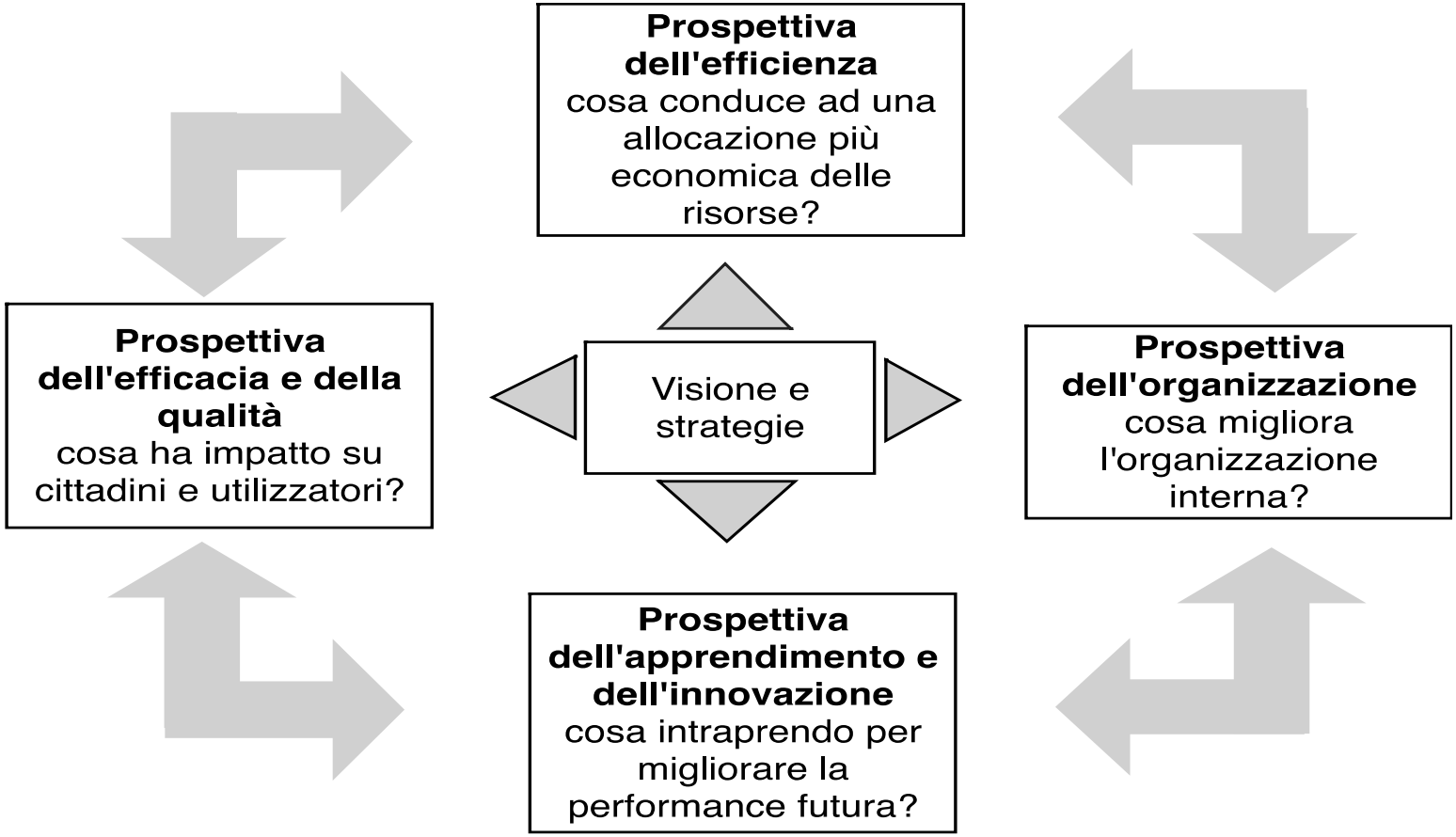
a) Difficoltà nella definizione degli obiettivi

b) La perdita di collegamento con la politica del personale

X. LE DIMENSIONI DI VALUTAZIONE



X. Balanced scorecard per il settore pubblico (ipotesi: servono obiettivi bilanciati)



X. Balanced scorecard secondo la teoria del valore pubblico

Collaborare

COLLETTIVITA'

- outcome sociali
- co-produzione
- capitale sociale e coesione
- partnership

Creare

AUTONOMIA

- trasparenza
- accountability
- consultare e partecipazione
- innovazione

FIDUCIA E LEGITTIMAZIONE

Controllo

SICUREZZA

- affidabilità e resilienza
- standard dei servizi
- equità e regolarità in procedure e servizi
- costi e efficienza

Competenza

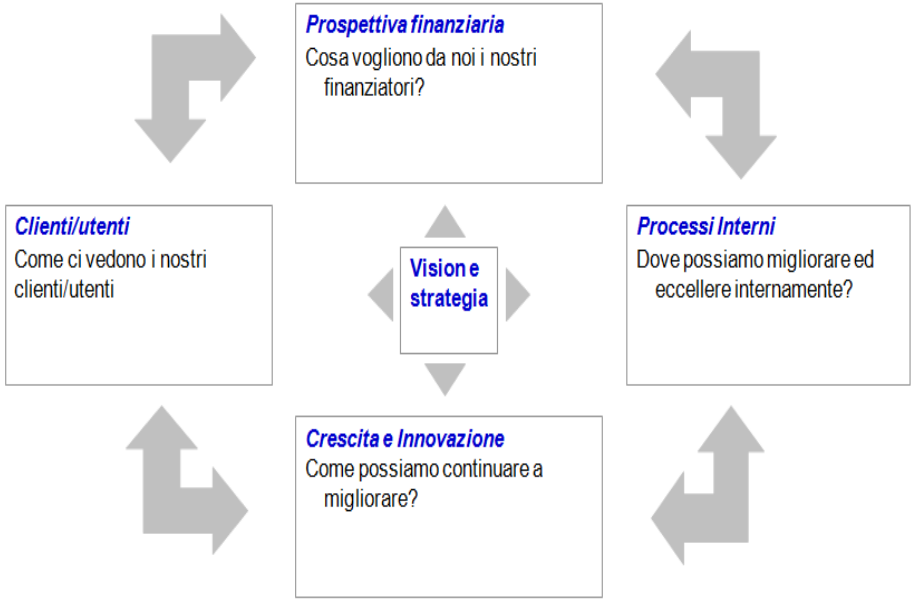
UTILITA'

- possibilità di scelta
- personalizzazione e flessibilità
- accessibilità
- qualità relativa

DOMANDA: conta solo il bilanciamento tra obiettivi? NO CONTA ANCHE IL COLLEGAMENTO CAUSALE TRA OBIETTIVI

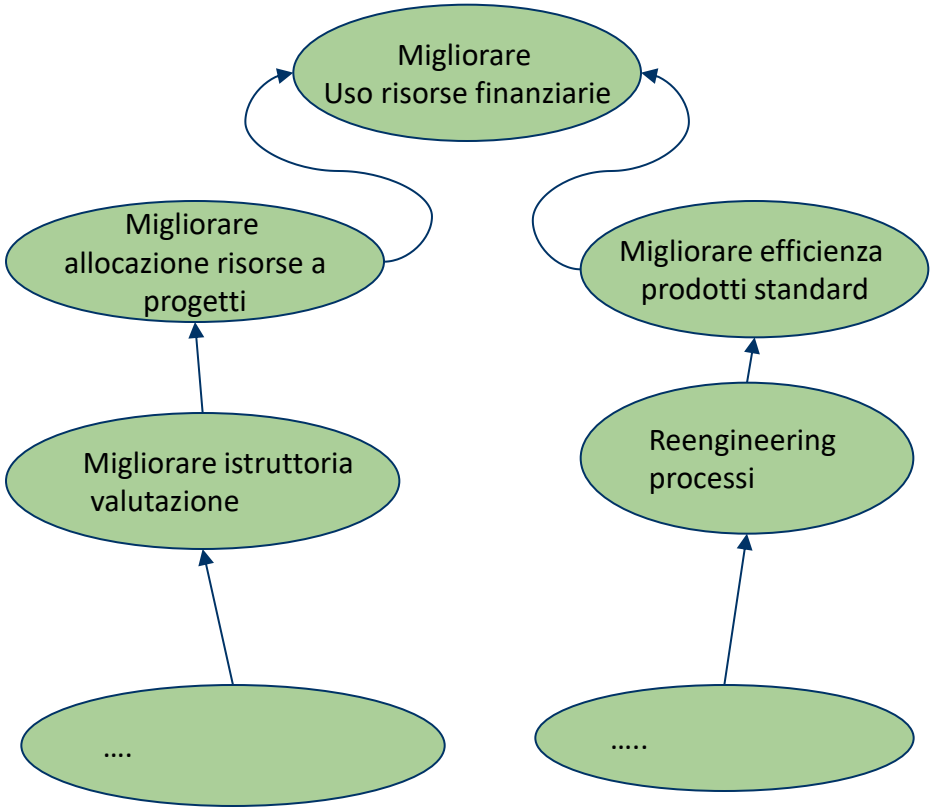
Teoria

"è bene avere un sistema di indicatori bilanciato"

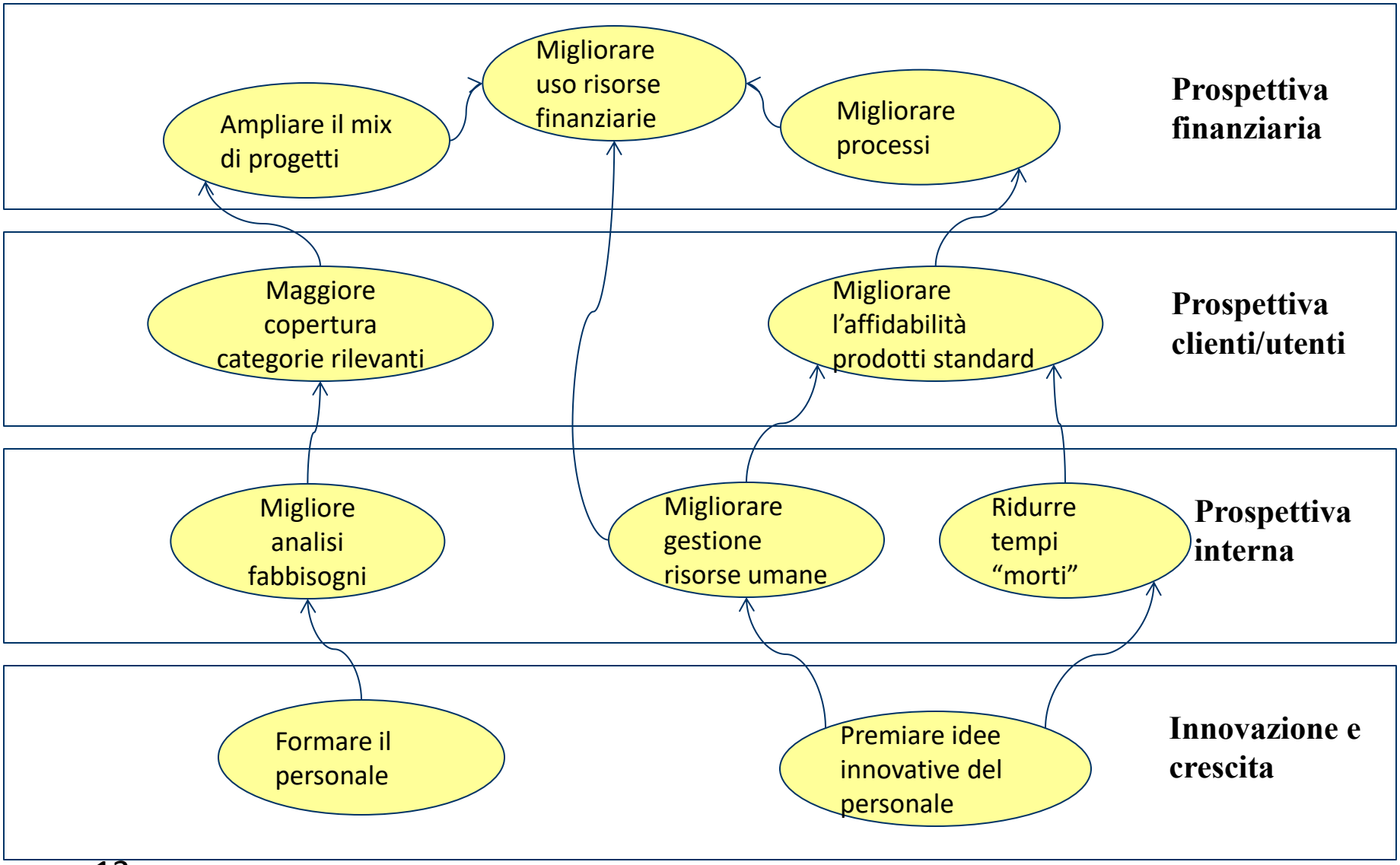


Pratica

"Conta la causalità"



UNA MAPPA STRATEGICA



3. Valutazione come valorizzazione del personale nell'ottica di una politica di sviluppo organizzativo

La valutazione del personale (dirigenti, personale di comparto) è collegata alla performance management, ma richiede una elaborazione apposita, perché implica una riflessione su come collegare la valorizzazione delle persone con lo sviluppo organizzativo.

3. (continua)

Infatti, su basa non solo su obiettivi di tipo organizzativo che sono coperti dal performance management, ma anche obiettivi individuali e obiettivi comportamentali

Purtroppo i piani della performance sono basati quasi esclusivamente sul rapporto obiettivi-risultati, e solo come esito finale emerge il collegamento con la valorizzazione del personale

3. (continua)

È invece necessario portare l'attenzione sul fatto che l'erogazione della retribuzione accessoria non è solo un esito del rapporto obiettivi-risultati, ma anche un fattore da collegare a interventi per:

a) far emergere idee di miglioramento dal basso, così da sviluppare e diffondere una cultura dell'innovazione
b) sviluppare specifiche competenze nel personale
c) far emergere le seconde linee meritevoli
d) sviluppare il benessere organizzativo
e) Ecc.

4. Customer satisfaction e PM

La rilevazione delle opinioni degli utenti è rilevante per tutte le quattro funzioni del PM.

In funzione di pianificazione permette di apprezzare una dimensione significativa della qualità dei servizi (il giudizio degli utilizzatori è spesso una componente dell'efficacia di un servizio) e segnala le disfunzioni eventuali su cui vale la pena orientare risorse e obiettivi.

In funzione di apprendimento alimenta le riflessioni sulle opportunità di cambiamento esistenti e la ricerca di buone pratiche

4 (continua)

In funzione di accountability permette sia di rispondere alle richieste dei molteplici accountee ma anche di ‘costruire’ (termine che utilizzo volutamente) una relazione con gli ‘attori’ interessati, e cioè quegli utenti/utilizzatori che si rendono disponibili a dialogare con l’organizzazione.

4 (continua)

A supporto della valorizzazione di dirigenti e del personale alimenta l'attenzione sul fatto che l'amministrazione pubblica eroga sempre servizi (anche se a volte lo dimentica); in tal modo evidenzia i gap di capacità/competenza da colmare

3. CS come controllo? Sarebbe una perdita di tempo

Attribuire alla Customer satisfaction e in generale al PM un'azione di controllo/verifica sarebbe una perdita di tempo e perfino controproducente.

La complessità dei servizi è tale che il giudizio degli utenti non corrisponde necessariamente a opportunità di modificazione in tempi brevi, alla responsabilità interna, ecc. Di questo penso che una serie di elementi verranno dai prossimi interventi

3.

Utilizzarla, inoltre, per punire i fannulloni sarebbe come dire che si tralascia il problema della modernizzazione amministrativa e delle competenze del personale, senza contare che così facendo si legittimerebbero tutta una serie di comportamenti non ‘negativi’ ma nello stesso tempo non di valore.

3.

Per concludere, il suggerimento è quello di avviare velocemente una CS sugli utenti interni all'Ateneo, per sostenere l'azione di sviluppo organizzativo; e per costruire una baseline che possa consentire la comparazione dei risultati sia tempo sia con altri Atenei.

Penso sia questa la priorità, perché un Ateneo come Unina

L'aspetto rilevante è che la rilevazione sia accompagnata da un'analisi che conduca sia a proposte di possibile miglioramento sia ad una comunicazione con le diverse componenti nei diversi contesti (ad es. sia presentata nei dipartimenti e negli incontri con il personale).

3.

Quanto ad una sua rilevanza nel sistema di misurazione e valutazione della performance, ha senso inserirla incrementalmente – una volta delineata le linee di attività, le dimensioni rilevanti e la baseline, quale parte degli obiettivi organizzativi, con un peso relativo rispetto alle altre componenti (obiettivi individuali e comportamentali).

GRAZIE MILLE

giancarlo.vecchi@polimi.it