



*"Numera ciò che è
numerabile, misura ciò che è
misurabile, e ciò che non è
misurabile rendilo misurabile."*

GALILEO GALILEI
"Dialogo sui massimi sistemi"



LA VALUTAZIONE

- I sistemi di valutazione e l'ingannevole ideale di semplicità
- E' ampiamente diffusa l'opinione che la valutazione rappresenti lo strumento necessario ed indispensabile per migliorare la gestione della cosa pubblica.



Da Cantieri “Misurare per decidere”

- L'orientamento ai risultati è un elemento comune a ogni processo di riforma del settore pubblico.
- In questi ultimi anni, le amministrazioni pubbliche hanno compiuto sforzi importanti per introdurre sistemi accurati di misurazione delle performance amministrative.
- Tali processi, però, hanno avuto ricadute molto deboli sulla formulazione e attuazione delle politiche pubbliche, sulla riprogrammazione delle attività e sul miglioramento della qualità dei servizi pubblici



Da Cantieri “Misurare per decidere”

- L'esigenza primaria è quella di colmare la scarsa attitudine delle amministrazioni pubbliche alla misurazione delle performance e all'utilizzo di tali informazioni per la costruzione di decisioni più consapevoli.
- L'uso sistematico di queste informazioni può favorire e sostenere processi continui di innovazione e miglioramento organizzativo, al fine di definire e attuare politiche pubbliche capaci di rispondere adeguatamente ai bisogni della collettività.



LA VALUTAZIONE

- La valutazione del personale, che costituisce un processo centrale nell'ambito del management pubblico, ha registrato negli ultimi anni una costante crescita di attenzione, nel quadro dei processi di riforma del sistema organizzativo della pubblica amministrazione, finalizzati al sistematico miglioramento delle condizioni di efficacia e di efficienza della gestione, il cui successo dipende in modo rilevante dal contributo offerto dal personale dell'ente



LA VALUTAZIONE

- La conoscenza delle attitudini e delle competenze, degli atteggiamenti e dei comportamenti, delle prestazioni e dei risultati del personale favorisce l'efficace gestione delle risorse umane, contribuendo al superamento di una cultura lavorativa prevalentemente esecutiva, per compiti, introducendo una cultura di tipo manageriale, fondata sulla responsabilità per la gestione, con un'attenzione particolare alla programmazione ed al controllo dei risultati rispetto alle risorse assegnate



LA VALUTAZIONE

- La sensibilità al tema, tuttavia, può generare aspettative che potrebbero essere frustrate nel caso in cui si affidino alla valutazione obiettivi ed ambizioni non facilmente raggiungibili. Tale strumento, in realtà, sempre molto richiamato e spesso poco praticato, corre il rischio di essere indicato come il rimedio taumaturgico dalle potenzialità innovative e catartiche



LA VALUTAZIONE

- La valutazione è sicuramente uno strumento che può contribuire al miglioramento dell'agire pubblico e dei processi decisionali pubblici, ma è opportuno segnalare come il termine sia estremamente elastico e assuma significati diversi in riferimento a specifici contesti. Una definizione ampia consente di adattarla alle molte accezioni che normalmente vengono attribuite a tale termine nella p.a.



LA VALUTAZIONE

- Possiamo definire la valutazione come “un’attività tesa alla produzione sistematica di informazioni per dare giudizi su azioni pubbliche con l’intento di migliorarle” (Martini, Sisti, 2007).



LA VALUTAZIONE

Elementi distintivi contenuti nella definizione sono:

- uso di strumenti di analisi mutuati dalle scienze sociali
- osservazione sistematica della realtà attraverso metodi ripetibili e condivisi da una comunità di riferimento
- attività di giudizio oggettivo fondato su un confronto con altri termini
- intento migliorativo dell'azione pubblica con un orientamento delle decisioni e dell'azione
- produzione di risultati analitici utilizzabili da chi decide.



LA VALUTAZIONE

Presupposto di ogni processo valutativo è la preventiva individuazione e definizione dei bisogni o delle domande alle quali si vuol dare una risposta adottando specifiche e particolari decisioni.

Qualsiasi processo valutativo, infatti, è classificabile in riferimento a:

- a) le finalità conoscitive e decisionali che lo determinano
- b) la sfida cognitiva sottesa al processo
- c) le particolari strategie di analisi utilizzabili per affrontare la sfida
- d) le possibili applicazioni pratiche.

Secondo alcuni autori, poiché non esiste un modo univoco di concepire la valutazione, è possibile individuare almeno 5 diversi modi di intenderla.



LA VALUTAZIONE

- **A) Valutare per scegliere tra alternative**
- La domanda che ci si pone è “quale tra gli n oggetti analizzati si adatta meglio alle intenzioni del decisore?”
 - a) la valutazione è lo strumento per produrre un giudizio comparativo, non assoluto, ma relativo solo a oggetti, azioni, enti ed individui posti a confronto
 - b) costruire un sistema che permetta di razionalizzare e legittimare il processo decisionale attraverso il quale saranno riconosciuti meriti, opportunità, bisogni e sarà operata la scelta prevista
 - c) analisi costi/benefici: si riconduce il confronto tra le varie opzioni a valori monetari
 - d) analisi multicriteri: si utilizzano famiglie di metodi che affrontano la multidimensionalità di un problema decisionale senza riportare il tutto al solo criterio monetario



LA VALUTAZIONE

■ **B) Valutare per gestire organizzazioni**

- La domanda che ci si pone è “quanto una determinata organizzazione o parte di essa sta svolgendo bene il compito che le è stato affidato?”
- a) obiettivo è quello di migliorare il funzionamento della p.a. o il rendimento di enti o unità organizzative da essa dipendenti, ma la risposta a tale domanda è estremamente complessa
- b) occorre misurare ciò che l'organizzazione ha prodotto e confrontarlo con ciò che l'organizzazione avrebbe dovuto o potuto produrre: diviene necessaria la valutazione delle performance ovvero di tutte le caratteristiche che descrivono l'operato dell'organizzazione (costi di produzione, volumi di attività, qualità della prestazione)
- c) questo tipo di valutazione è caratterizzata da almeno 5 fasi:
 - c.1 individuare le dimensioni dell'agire dell'organizzazione che sono da tenere sotto controllo e che sono suscettibili di miglioramento
 - c.2 definire gli indicatori e/o variabili capaci di descrivere le performance
 - c.3 determinare i valori desiderati (gli standard) per ciascun indicatore (cioè determinare i punti di riferimento che consentono di separare una performance buona da una meno buona)
 - c.4 raccogliere i dati per ricavare il valore di ciascun indicatore e poi confrontarlo con il rispettivo valore desiderato
 - c.5 interpretare le deviazioni delle performance dagli standard e introdurre un meccanismo di premi e sanzioni per le organizzazioni che mostrano performance sistematicamente sopra o sotto gli standard



LA VALUTAZIONE

- Punti cruciali di questo modello di valutazione sono ricondotti dalla letteratura alla difficoltà di determinare i valori desiderati (c.3) (che variano di molto a seconda del contesto) e di interpretare gli scostamenti (c.5) poiché il raffronto opera tra organizzazioni diverse ma a parità di condizioni e spesso secondo valori obiettivo definiti a livello centrale da organismi di natura professionale o da autorità pubbliche.
- d) le attività che si riconducono a questo schema concettuale, pur nella loro diversità, sono il controllo di gestione, la certificazione di qualità, alcune forme di accreditamento, le indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza, il benchmarking



LA VALUTAZIONE

- **C) Valutare per rendere conto**

- La domanda che ci si pone è “ciò che è stato fatto dall'amministrazione riesce ad adempiere agli impegni assunti?”
 - a) obiettivo è quello di offrire a soggetti esterni un'idea complessiva delle strategie di intervento adottate dall'amministrazione, le sue motivazioni strategiche, le attività realizzate e i risultati conseguiti. La valutazione assume una valenza comunicativa in una logica di trasparenza delle decisioni assunte
 - b) legittimare l'ente, il suo ruolo e l'attività realizzata rispetto ad un pubblico esterno
 - c) raccontare come sono state utilizzate le risorse
 - d) strumento: il bilancio sociale



LA VALUTAZIONE

- **D) Valutare per apprendere l'utilità delle soluzioni adottate**
- Obiettivo: valutare per rispondere ad una esigenza di apprendimento.
- In realtà ogni processo o modello valutativo contiene una volontà di apprendimento
- Si analizzano e si confrontano azioni alternative per apprendere quale sia la scelta più adeguata da adottare in quel contesto
- Si verifica a livello gestionale la performance di una organizzazione per apprendere come farla funzionare meglio
- Si chiede conto ad un ente del raggiungimento degli impegni assunti per apprendere se le risorse sono state utilizzate correttamente
- In sostanza questo modello di valutazione ha lo scopo di far apprendere qualcosa di nuovo sull'utilità dell'intervento pubblico



LA VALUTAZIONE

- **E) Valutare per motivare una collettività verso uno scopo comune**
- La domanda che ci si pone è “come è possibile motivare una certa collettività a far proprio l’intervento e a muoversi verso una comune direzione di cambiamento?”
- In questa situazione la valutazione non ha lo scopo di produrre un puntuale risultato cognitivo, ma è inserita in un processo dialogico che prevede numerose interazioni tra gli attori. In questa prospettiva il valutatore è un attore che prende parte attiva alla messa in opera dell’attività pubblica che sta analizzando (c.d. empowerment evaluation).
- La valutazione concorre a determinare un clima di partecipazione e motivazione degli attori finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune. Fondamentale è il processo di circolazione delle informazioni che rende tutti gli attori partecipi del processo attraverso periodici e costanti momenti di confronto e di verifica dei risultati conseguiti e di quelli da conseguire (c’è chi parla, in questo caso, di “animazione sociale”).



LA VALUTAZIONE

- Valutazione è attività posta in essere da una figura tecnica (il valutatore) che utilizza una strumentazione analitica e che opera sempre all'esterno della politica che sta valutando.
- Questo non è possibile quando la valutazione è operata dal dirigente nei confronti dei suoi collaboratori o dal soggetto politico nei confronti del dirigente



LA VALUTAZIONE

- Il compito del valutatore “consiste nel trovare un metodo per osservare un intervento pubblico e giungere all’espressione di un giudizio su qualche aspetto relativo a tale intervento. Egli compie il suo lavoro con distacco e non si lascia coinvolgere dalle dinamiche che operano all’interno di quella particolare politica”



LA VALUTAZIONE

- Quando si parla di valutazione si intende una procedura organica e sistematica volta ad assicurare che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva ad individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro.



LA VALUTAZIONE

- Valutare significa esprimere un giudizio impegnativo che obbliga chi lo esprime a seguire un percorso, raccogliere informazioni, avere una conoscenza diretta, seguendo i canoni della logicità, correttezza e buona fede



LA VALUTAZIONE

- ***Finalità della valutazione***
- Migliorare ed incentivare le prestazioni attraverso una maggiore partecipazione dei singoli agli obiettivi dell'ente;
- Censire il potenziale umano e le competenze richieste in funzione delle attività e dei servizi erogati;
- Valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere le esigenze e le condizioni per un migliore impiego del personale



LA VALUTAZIONE

- ***Le diverse metodologie di valutazione***
- Si possono individuare i seguenti sistemi di valutazione:
- ∅ La valutazione delle posizioni
- ∅ La valutazione delle prestazioni lavorative
- ∅ La valutazione del potenziale
- Questi sistemi formano i sistemi permanenti di valutazione



LA VALUTAZIONE

- Nella **valutazione della posizione** viene valutato il ruolo organizzativo indipendentemente dalla persona che lo ricopre.
- Questa metodologia presuppone la chiara individuazione delle aree di responsabilità presenti nell'organizzazione, l'identificazione delle responsabilità, finalità e competenze corrispondenti a ciascuna posizione, la graduazione, secondo l'importanza relativa, delle diverse posizioni, strettamente connessa con la retribuzione di posizione



LA VALUTAZIONE

- Se nella valutazione delle posizioni, la persona non è oggetto di interesse, e l'attenzione è focalizzata sul lavoro ed il ruolo organizzativo, nella **valutazione delle prestazioni** il riferimento è tutto sull'individuo.
- La valutazione della prestazione valuta l'individuo e quanto questo ha contribuito ai risultati dell'organizzazione, a livello individuale e di gruppo nonché le competenze organizzative dimostrate e ad esse strumentali



LA VALUTAZIONE

- **La valutazione del potenziale**, pur essendo meno diffusa rispetto alle precedenti, è un elemento fondamentale per una gestione pianificata delle risorse umane.
- Questa metodologia di valutazione consiste nell'analisi delle attitudini e delle capacità del singolo dipendente (non necessariamente espresse nell'attuale attività lavorativa) e nella loro valutazione, per la quale sono stati sviluppati diversi tipi di approcci metodologici (tra cui l'intervista diretta, i colloqui individuali, di gruppo ecc).
- Tale valutazione comporta un elevato grado di soggettività che suggerisce il ricorso a spiccate e specifiche competenze professionali



LA VALUTAZIONE

- ***Modi per valutare la prestazione***
- La valutazione della persona si compone di:
 1. Valutazione delle prestazioni divisa in
 - a) Valutazione dei comportamenti organizzativi
 - b) Valutazione degli obiettivi
 - c) Valutazione delle competenze



LA VALUTAZIONE

1.a) Con la valutazione dei *comportamenti organizzativi* si valuta l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionale possedute dalla persona (es. la capacità di iniziativa, il grado di precisione nel rispetto delle procedure, la capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, la capacità di rapportarsi con l'utenza, ecc).

Le tecniche utilizzate per rilevare i comportamenti sono i metodi per fattori, con gradi di valutazione. Questi metodi solitamente scompongono la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le capacità; su ogni fattore viene espresso un giudizio in forma di punteggi e/ o giudizi verbali



LA VALUTAZIONE

1.b) Nella *valutazione degli obiettivi*, l'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi, precedentemente stabiliti in sede di Piano delle performance, e/o concordati tra capo e collaboratore.

La valutazione dei risultati è espressamente prevista ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato per i Dirigenti e per gli incaricati delle posizioni organizzative, ma risulta utile anche ai fini della corresponsione degli incentivi al resto del personale dipendente.

Per tale forma di valutazione risulta imprescindibile il riferimento agli obiettivi del Piano delle performance che devono essere il più possibile chiari e misurabili attraverso diversi indicatori quali – quantitativi.

- La valutazione dei comportamenti organizzativi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi vengono utilizzate contestualmente soprattutto nel caso di operatori posti in posizioni dotate di una certa autonomia.



LA VALUTAZIONE

- 1.c)** Un'altra importante componente della valutazione è la *valutazione delle competenze*.
- Le competenze possono essere definite come l'insieme e la combinazione delle conoscenze detenute, delle capacità professionali, delle attitudini personali, del livello di aggiornamento e quindi delle caratteristiche personali necessarie a garantire prestazioni efficaci e migliori, misurate sulla base di criteri prestabiliti.
 - Il sistema di valutazione per competenze potrà essere utilizzato anche nelle progressioni orizzontali ed in genere nello sviluppo della professionalità



LA VALUTAZIONE

- ***Le fasi della valutazione***
- Le modalità operative di valutazione sono articolate in una serie di momenti orientati a sviluppare il confronto all'interno dell'ente, il coinvolgimento del personale e l'affermazione di modalità di lavoro basate sulla pianificazione e la verifica dei risultati.
- Si dovranno quindi realizzare le seguenti fasi:



LA VALUTAZIONE

- **1. Definizione del sistema di valutazione:**
- Il processo di valutazione del personale comporta pianificazione, coordinamento tra valutato e valutatore, controllo del processo
- Occorre un sistema che promuova e favorisca la comunicazione e l'interazione tra i valutatori e i dipendenti valutati



LA VALUTAZIONE

- Le finalità della valutazione sono molteplici; sarà quindi necessario individuarne alcune e sulla base di queste costruire tutto il processo e quindi individuare la metodologia, gli indicatori, i parametri, le graduazioni, ecc, che ogni Ente dovrà definire tenendo conto della sua peculiare realtà e degli obiettivi contenuti nel Piano della performance



LA VALUTAZIONE

- Fondamentale sarà il coinvolgimento dei diversi soggetti preposti quali il Nucleo di Valutazione che può collaborare con l'Amministrazione anche nella definizione di sistemi di indicatori e la definizione in termini misurabili degli obiettivi da raggiungere, i Dirigenti e/i Funzionari proposti alla attività valutativa e l'organo di indirizzo politico amministrativo per l'approvazione degli atti relativi



LA VALUTAZIONE

- Fondamentale sarà l'adozione di apposite schede di valutazione per fattori e giudizi, che dovranno essere illustrate al dipendente durante il colloquio preliminare e consegnate allo stesso a consuntivo del periodo di valutazione. Nella fase di definizione del sistema di valutazione è molto importante l'adeguata formazione del personale coinvolto, e la condivisione rispetto alle finalità del sistema. Infatti un sistema valutativo che non è in qualche modo condiviso nei suoi principi e nella sua filosofia è destinato a fallire.



LA VALUTAZIONE

- **2. Avvio del vero e proprio processo valutativo** che vedrà coinvolti direttamente i dirigenti e coloro che hanno responsabilità di valutazione:
 - a) colloquio preliminare, gestito dal responsabile diretto della valutazione e servirà a chiarire gli obiettivi di lavoro per il periodo di riferimento ed i contenuti della scheda di valutazione. La finalità è stabilire cosa ci si attende dal dipendente e programmare le attività e gli obiettivi;
 - b) verifiche in itinere dell'andamento delle prestazioni; in questa fase si potranno apportare anche modifiche al sistema degli obiettivi;
 - c) analisi e valutazione dei risultati, loro comunicazione e discussione della valutazione;
 - d) verifica dei risultati finali, fase in cui verranno elaborate le valutazioni complessive dell'ente al fine di verificarne la rispondenza agli obiettivi generali. A questa fase appartiene la valutazione dei Dirigenti/Responsabili apicali



LA VALUTAZIONE

- Lo sviluppo di un sistema di valutazione efficace non può prescindere dal cambiamento della cultura di fondo dell'organizzazione del lavoro, in parte già avvenuta o in atto presso diversi enti, ma che manca completamente in altri, che valorizzi le “politiche del personale”, in tutti i suoi aspetti che spaziano dall'attenzione alla formazione, alla motivazione, al lavoro di squadra, alla condivisione di programmi e obiettivi che hanno come finalità il soddisfacimento delle comunità di riferimento, ed il soddisfacimento personale per una migliore qualità del proprio lavoro; ciò indipendentemente dal riferimento alla leva retributiva che di per sé, ha un impatto abbastanza relativo nell'ambito dell'intero processo

	Valutazione della posizione	Valutazione della prestazione	Valutazione del potenziale
Oggetto	Che cosa e come si deve fare	Che cosa e come si fa	Che cosa e come si potrà fare
Obiettivo	Definire i ruoli	Migliorare i risultati	Pianificare lo sviluppo delle risorse umane
Metodo	Prevalentemente oggettivo	Idem	Prevalentemente soggettivo
Indicatori	Responsabilità e competenze richieste dalla posizione	Competenze dimostrate e prestazioni rese e risultati raggiunti	Attitudini caratteri personali
Effetto premiante	Livelli retributivi	Incentivi e premi	Piani di carriera
Forme di incentivazione	-Retribuzione di posizione - Indennità per particolari posizioni di responsabilità, ecc	-Retribuzioni di risultato - Premi individuali e collettivi per la produttività ed il miglioramento dei servizi	- Progressione economica - Progressione di carriera (verticale) - Affidamento di incarichi di responsabilità



Coordinate per ulteriori informazioni ed approfondimenti

- Prof. Giovanni Roma
- Associato di diritto del lavoro
- Dipartimento di Scienze Politiche
- Università degli studi di Bari Aldo Moro
- Tel. e fax 0805717748
- giovanni.roma@uniba.it