

TAVOLO TECNICO IN MATERIA DI
VALUTAZIONE E SVILUPPO
ORGANIZZATIVO

Elementi tecnici per l'incontro del 6 dicembre

“SIAMO”

“Sistema di Informazioni e di Analisi per il
Miglioramento Organizzativo”

In vista della riunione del 6 dicembre 2017, l'Amministrazione, chiamata a trarre, dalle discussioni in corso, le direzioni di sviluppo del processo, presenta alle OOSS la prospettiva di cui ai seguenti punti, ritenendo che, nel quadro della normativa vigente, essa, alla luce degli elementi emersi al Tavolo, possa consentire, nella specifica fase in corso, un utile avanzamento del percorso.

- PREAMBOLO

Si rileva, preliminarmente, l'opportunità di configurare come “**stabile**” il Tavolo tecnico, a confermare il proposito che, presso il MEF, sia la dimensione umana a guidare i percorsi della valutazione e dello sviluppo organizzativo, in

ogni *step*. Il Tavolo potrà giovare del supporto tecnico degli uffici DAG.

- I PRINCIPI DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL MEF (“SIAMO” - “sistema di informazioni e di analisi per il miglioramento organizzativo”)

Si ribadisce che “la valutazione si propone come patrimonio informativo diffuso, di tipo marcatamente coesivo, **orientato alla valorizzazione del capitale umano e al bene comune del miglioramento organizzativo.** Nella nuova visione, la valutazione diviene anzitutto un modo attraverso il quale l’organizzazione acquista una più compiuta, accurata ed esplicita conoscenza di sé stessa e di tale conoscenza progressivamente si appresta a giovare, per svolgere la sua missione istituzionale al servizio del benessere sociale” (Documento di Policy).

Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero dell’Economia e delle Finanze è denominato “S.I.A.M.O.”, e si

caratterizza come sistema di informazioni e di analisi per il miglioramento organizzativo.

Entro la suddetta ottica, tenuto conto della pluralità multidimensionale dei fattori interessati al miglioramento organizzativo, il sistema di valutazione guarda prioritariamente alla *performance* dell'Organizzazione e non esprime giudizi sulle **persone**, le quali, si afferma, **costituiscono “risorse” da porre nelle condizioni di potersi esprimere al meglio**. La valutazione contribuisce al miglioramento organizzativo anzitutto generando le condizioni organizzative affinché il personale possa esprimere meglio le proprie competenze/potenzialità.

Nella fase in corso, nell'ambito degli sforzi di miglioramento organizzativo, un *focus* specifico, all'interno del sistema di valutazione, viene pertanto dedicato al proposito di **allineare le competenze disponibili con le caselle organizzative** (il “dove”), sia all'interno dell'ufficio che all'interno del Ministero. Si riconosce infatti che se un impiegato è collocato

nel luogo organizzativo a lui più confacente (contenuti di ruolo), s'innalza il benessere dell'impiegato e si genera altresì un innalzamento nell'efficienza dell'utilizzo della risorsa umana, nonché un innalzamento del valore della performance organizzativa.

L'affermazione, presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, di siffatta interpretazione del concetto di "risorsa umana" può significare generare le condizioni, eventualmente anche attraverso la collaborazione in corso con il Dipartimento della Funzione Pubblica (Laboratorio interattivo in materia di performance), per una innovativa infrastrutturazione culturale/giuridico/organizzativo/informatica della gestione delle risorse umane nell'intera Pubblica Amministrazione.

Con riferimento al collegamento tra il Piano della performance (d.lgs. 150/2009) e la programmazione strategica (d.lgs.286/1999), da un lato, e la valutazione, dall'altro, **si ribadisce** (v. Documento di Policy) la **"centralità della performance organizzativa"**

in essere dal singolo impiegato risulterà "non rilevabile".

Tenuto conto dell'unitarietà del Sistema di valutazione (SIAMO), l'Amministrazione proseguirà nell'analisi migliorativa della parte del sistema stesso più direttamente rivolto alla dirigenza.

dall'impiegato, oppure, "non validare": in tale secondo caso, il dirigente classificherà le competenze dell'impiegato come "non rilevabili". In ogni caso, il dirigente potrà utilmente inserire proprie "osservazioni". I comportamenti organizzativi posti in essere dal singolo dipendente (competenze agite) saranno riferiti a 4 livelli di "frequenza" ("con sistematicità"; "con significativa frequenza"; "con ordinaria frequenza"; "occasionalmente"). Presentando tali informazioni valenza di comunicazione lavorabile dall'Amministrazione ai fini del migliore utilizzo della risorsa umana, è evidente che l'impiegato, in sede di autovalutazione, è chiamato a fornire, nel coincidere dell'interesse proprio con quello dell'Organizzazione, un costruttivo contributo informativo orientato alla veridicità e alla responsabilità: il dirigente opererà sul punto una importante funzione di impulso, di accompagnamento, di presidio e di *team leader*. Al di sotto di una soglia, da definirsi, di numero di presenze in servizio, l'informazione riguardante i comportamenti organizzativi posti

(par. 1 delle Linee Guida per il Piano della Performance emanate il 17 giugno 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri).

Ai fini della valutazione, la "**performance organizzativa**" viene associata, al livello più alto, **alla missione istituzionale del singolo Dipartimento** (quale descritta con il DPCM n. 67 del 27 febbraio 2013, recante il Regolamento di organizzazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze) ed è ricondotta, sotto il profilo della responsabilità manageriale, alla figura del singolo Capo Dipartimento. La "misurazione" della performance organizzativa ha luogo con il cruciale apporto dei singoli Dipartimenti e degli uffici di pianificazione e controllo.

LE CARATTERISTICHE DEL NUOVO SISTEMA MEF DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ("SIAMO") NELLA FASE IN CORSO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero dell'Economia e delle Finanze si caratterizza come "sistema di

informazioni e di analisi per il miglioramento organizzativo” (SIAMO) e si fonda, nella fase corrente, su due dimensioni: “competenze” e “posizioni”.

Nel quadro degli inquadramenti offerti dal Documento di Policy e delle indicazioni fornite dalla riforma della valutazione di cui al d. lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, e quindi con l'intento di mettere mano alla principali criticità organizzative e quindi alle principali cause di inefficienza, si ritiene **prioritaria l'esigenza di affrontare il disallineamento tra le competenze disponibili nell'ambito del personale e le competenze richieste dalla geografia organizzativa** (la “Strategia per le Competenze dell’OCSE per l’Italia – 2017” - Sintesi del Rapporto - pone in evidenza “il fenomeno dello skills mismatch, che si verifica quando le competenze di un lavoratore non sono allineate con quelle richieste per compiere uno specifico lavoro”). **In presenza di tale disallineamento, infatti, il rendimento della risorsa umana è inefficiente a causa della inadeguata allocazione della stessa**

valorizzazione degli impiegati medesimi, si prefigurano, di seguito, ipotesi ai fini della raccolta delle informazioni di cui alla Nota del Capo DAG del 30 dicembre 2016. Al riguardo, s’ipotizza che i dirigenti, chiamati, nel corso dell’anno 2017, ad osservare, rilevare e classificare i comportamenti organizzativi attraverso le tre classi di competenze (competenze relazionali, gestionali e realizzative), si avvalgano delle indicazioni che all’uopo forniranno gli impiegati medesimi (AUTOVALUTAZIONE), i quali potranno, in tal modo, fornire all’Amministrazione una prima, embrionale comunicazione relativa alle competenze effettivamente agite nell’anno in corso. Una apposita *utility* informatica, con le informazioni del caso, sarà fornita dall’Amministrazione ai fini della raccolta delle suddette informazioni. Il dirigente, a monte, terrà un colloquio, individuale o di gruppo, con gli impiegati, all’indomani del quale ciascun impiegato (autovalutazione) fornirà le informazioni relative alla competenze agite nell’anno 2017; per ciascun impiegato, il dirigente potrà “validare” le indicazioni fornite

individuale”, nel cui ambito l’impiegato potrebbe essere indotto ad adottare non comportamenti orientati al team ma soprattutto quei comportamenti “visibili”, individualmente “intestabili”, che possano associarsi ai “piani” (inevitabilmente disgiunti dal dinamismo degli specifici ambienti di riferimento) e alla lista dei risultati attesi.

Attraverso l’enfasi sulla “posizione” (job), si genera peraltro una dinamica di sviluppo professionale che si rivolge a tutte le aree del personale: uno sviluppo che quindi non è più solo “lineare” (cioè un modello di carriera con sviluppo verticale per mezzo della promozione), ma è anche “a spirale” (mobilità tra posizioni/uffici di diversa natura/complessità).

L’enfasi sulla posizione, portando il focus sulla progettazione ex ante (*job design*) abbassa inoltre il rischio di frizioni.

- Anno 2017 - AUTOVALUTAZIONE

Chiarito che la raccolta e l’analisi delle informazioni relative alle competenze degli impiegati sono finalizzate alla migliore

rispetto al contenuto lavorativo richiesto (job).

Nella fase in corso, quindi, la **“rilevazione delle competenze del personale”** (v. **Nota Capo DAG del 30.12.2016, con opportuni aggiornamenti per il 2018**) e la **“job analysis/description”** diventano i due pilastri della prima parte del percorso del sistema **“SIAMO”**.

Operativamente, le principali azioni da svolgere, al riguardo, sono, da un lato, l’analisi delle competenze del personale (assessment delle competenze, anzitutto attraverso l’“autovalutazione” e il contributo del “dirigente”), dall’altro l’analisi delle “posizioni” (*job analysis*). L’analisi delle posizioni e degli uffici richiede peraltro una costante manutenzione. L’Amministrazione, anche alla luce degli elementi emersi nel corso degli incontri del Tavolo tecnico, ritiene pertanto ragionevole che, nella fase in corso, i percorsi MEF della valutazione e dello sviluppo organizzativo, con riferimento sia al personale dirigenziale che al personale non dirigenziale,

siano caratterizzati - nell'ambito del modello delle competenze di cui alla scelta strategica operata nel Documento di Policy – da un focus sulla “posizione”, da intendersi nei termini degli studi organizzativi, come contenuto di ruolo associato alla singola casella organizzativa (*job*). **Ovviamente, per il personale dirigenziale e per il personale titolare di specifiche responsabilità la valutazione guarderà altresì agli obiettivi pianificati e ai risultati (rendimenti), come già previsto nel quadro SIVAD.**

Ai fini della gestione del personale non dirigenziale, l'Amministrazione potrà pertanto in essere, nella fase in corso, iniziative e meccanismi volti a favorire **una graduale attrazione dell'impiegato verso la “posizione” (casella organizzativa) a lui più adeguata** sia all'interno dell'ufficio che all'interno del Ministero. Tale processo di riallineamento (*matching*) che dovrà compiersi in termini sostenibili per il personale e per il Ministero, innalzerà il livello di efficienza nell'allocazione delle risorse umane e innalzerà altresì il benessere dell'impiegato. Il

premesse e con le circostanze di contesto, si ritiene peraltro coerente che, nella fase in corso (di avvio e decollo del nuovo sistema), **la suddetta differenziazione**, in termini di impatto economico sul personale delle aree, prevista dalla norma e disciplinata dal suddetto parametro, **operi peraltro, in principio, al livello minimo dal punto di vista della retribuzione.** La “correzione” (a fini di retribuzione del personale delle aree) del parametro fornito dalla graduazione in fasce delle “posizioni” dirigenziali, da operarsi secondo criteri di razionalità metodologica, potrà peraltro consentire di **recepire ulteriori istanze di *policy*, nel rispetto delle esigenze di tutti i Dipartimenti.**

La centralità della “posizione”, coerente con la centralità della performance organizzativa e coerente con la natura di SIAMO, come sistema al servizio del miglioramento organizzativo, genera peraltro effetti coesivi e porta il focus sull'analisi organizzativa, a differenza degli approcci in cui si guarda invece al “soggetto” e al “rendimento

e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) , corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. 2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato”), il riferimento metodologico alla “posizione” (Hay).

Coerentemente, presso questo Ministero, presenta apprezzabile rilievo metodologico, per il personale delle aree, **il parametro (da opportunamente correggere/ponderare) fornito dalla graduazione in fasce delle “posizioni” dirigenziali**: tale graduazione offre infatti una coerente e trasparente *proxy* ai fini della identificazione *ex ante* del contributo alla performance organizzativa fornito – in termini di “posizione” e non di “persone” – dai *team* (uffici). Tale riferimento comporterebbe l'aggiornamento del riferimento agli obiettivi dei dirigenti (v. “risultati della struttura” – SIVAP – DM del 2010) e un riorientamento verso l'intera attività dell'ufficio, come definita nell'apposito decreto di graduazione. In accordo con le

processo di riallocazione non comporterà trasferimenti fisici che non siano volontari. L'Amministrazione si gioverà inoltre delle informazioni detenute dall'impiegato medesimo in ordine alle proprie propensioni/vocazioni, rilevandole attraverso il comportamento concludente dell'impiegato stesso che si renderà disponibile per i percorsi di *job rotation* (tra uffici).

Nei citati processi organizzativi di cambiamento, che la teoria organizzativa denomina di “job rotation”. confluiscono peraltro i percorsi, denominati con diverso gergo, di cui al comma 5 dell'art. 3 (incarichi) e di cui alle lettere “d” (progressioni di carriera), “e” (attribuzione di incarichi e responsabilità) del comma 1 dell'art. 20, del d. lgs. n. 150 del 2009 come modificato dal d. lgs. n. 74 del 25 maggio 2017.

Ai fini dei citati percorsi di riallineamento nelle competenze, l'Amministrazione, ponendo peraltro ulteriormente a valore l'esercizio intrapreso in sede di definizione/articolazione delle “posizioni organizzative” di cui alla nota n.

114067 del 14 ottobre 2016 del Capo DAG, attuativa del CCIA 23 maggio 2016, proseguirà nello sforzo, tendenzialmente rivolto all'intera organizzazione MEF, di *job analysis* e di *job description*, già posto in essere con le "posizioni organizzative" (rif. "a", "b" e "c"), in modo da favorire la trasparente identificazione delle caratteristiche principali ("fattori chiave", articolazione in "cluster") degli uffici e delle caselle organizzative (job) in termini di contenuti organizzativi e di comportamenti attesi (competenze).

Tenuto conto delle premesse ("intento di mettere mano alla principali criticità organizzative e quindi alle principali cause di inefficienza", "la valutazione mira a contribuire al miglioramento organizzativo, contribuendo a generare le condizioni affinché il personale possa esprimersi al meglio"), appare metodologicamente coerente, ferme restando le prerogative istituzionalmente codificate, che, in questa fase, in questo Ministero, la misurazione e la valutazione della performance

facciano riferimento alle "posizioni" invece che alle prestazioni: in tal senso, il sistema SIAMO guarda con favore alla "job evaluation", attraverso la quale si elabora un metodo di classificazione oggettivo inteso sia nel senso della misurabilità (livello dell'apporto del singolo team alla performance organizzativa), sia nel senso dei contenuti (job, posizione di lavoro). Ai fini della declinazione della performance organizzativa lungo la catena organizzativa, anche ai fini della differenziazione ("necessaria" per legge) di una quota del trattamento economico, si pone pertanto in rilievo, nel rispetto della norma e delle prerogative del contratto collettivo nazionale di cui all'art. 19 del d. lgs. 150 del 2009, come modificato dal d. lgs. n. 74 del 2017 ("1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance* ai sensi dell'articolo 40, comma 3 -*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la *performance* organizzativa e quella individuale