

# LO SVILUPPO DEL PERSONALE TRA LITURGIE E FALSI MITI

*Maurizio Decastri*

*SNA e Università degli Studi di Roma Tor Vergata*



**SNA**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

# FORMARE LA PA

*OpenSNA2019*

## IL PASSATO

- Tante riforme, di ogni forma e di ogni colore
- Dibattiti anche sofisticati, articoli, convegni, libri
- Energie forse dedicate a temi non sempre prioritari
- Ossia a falsi miti e a liturgie....



# FORMARE LA PA

## OpenSNA2019

### I MITI E LE LITURGIE

- I «fannulloni»
- La presenza
- La valutazione della prestazione
- I sistemi di sviluppo



## I MITI: I FANNULLONI

- I «fannulloni» sono persone razionali che scelgono in funzione del principio (sano) dell'utilità
- L'unica regola provata nel campo della motivazione è che i bisogni soddisfatti non sono motivanti
- Oggi, alcune «cose» sono scontate (e non motivano), altre sono irraggiungibili (e non motivano), altre sono raggiungibili con strade «non istituzionali»
- La motivazione è «algebrica»....
- O lavoriamo (bene) sulle ricompense, o creiamo le condizioni per non soddisfare «eternamente» i bisogni più semplici. O in entrambe le direzioni

## I MITI: LA PRESENZA

- E' la qualità delle persone che fa la differenza, ***non solo*** i volumi
- La presenza è la condizione «fisica e giuridica» necessaria: ***è un adempimento, non garantisce il comportamento***
- Occorre lavorare su entrambi i fronti, sulla presenza ***e*** sulla qualità delle persone e dell'organizzazione



## LE LITURGIE: LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (1/2)

- Processo sostanzialmente inutile, costoso o, se va bene, inefficiente (che distribuisce ogni anno circa 3 miliardi di euro nelle AP)
- Tutto si gioca sull'incentivo economico, «arma di distrazione di massa»....
- Ma la valutazione delle prestazioni è soprattutto uno strumento organizzativo e di sviluppo. Poi, se proprio è necessario e fortemente voluto..., **anche** di incentivazione
- La valutazione della prestazione serve per **definire le aspettative organizzative** («Cosa mi attendo che tu faccia nel prossimo anno»)
- La valutazione della prestazione serve per **comprendere le aree di miglioramento** e definire gli investimenti formativi («Cosa devi migliorare per realizzare una migliore prestazione e/o per essere abilitato a coprire posizioni più complesse»)



## LE LITURGIE: LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (2/2)

- Perché non provare a trasformare i soldi dedicati agli incentivi (o parte di essi) in risorse per «premi in sviluppo»?
- Gli esiti del processo di valutazione della prestazione, ossia le aree di miglioramento, divengono gli input per la definizione del piano di sviluppo
- Il premio consiste nella possibilità di crescere per ambire a occupare posizioni più complesse (con retribuzione più elevata)
- Non è più un gioco competitivo e assegna una parte di responsabilità alla persona
- Certo, le verifiche di apprendimento devono essere efficaci, le «promozioni» devono essere serie e responsabili (ossia, i dirigenti devono saper dire dei no), i dirigenti devono avere le competenze per gestire il processo valutativo



## LE LITURGIE: I SISTEMI DI SVILUPPO

- La sensazione è che ogni tanto la formazione realizzata in ambito AP sia stata **l'incrocio casuale** tra le curiosità dei dipendenti pubblici («Che vado a sentire di bello?») e i desideri di comunicazione dei docenti («Cosa mi piacerebbe insegnare?»)
- Lo sviluppo organizzativo è una cosa un pochino più seria
- E' l'insieme di **due mezze mele**: organizzazione e psicologia organizzativa
- Parte dall'organizzazione (ossia cosa serve che si faccia e come) e atterra nella lettura del fabbisogno di sviluppo





# FORMARE LA PA

*OpenSNA2019*



## IL COMPORTAMENTO EFFICACE

- Il comportamento è frutto di un insieme di fattori tra i quali risultano più rilevanti le competenze, la motivazione, i valori e il contesto organizzativo

***COMPORTAMENTO = f(competenze x motivazione x valori x contesto)***

- Le competenze sono un insieme sistemico di conoscenze, esperienze, tratti attitudinali
- Ogni posizione ha un suo profilo di competenze «ideale», il cosiddetto *job profile*
- E per costruire il *job profile* si parte dai tratti, ossia dal «pezzo» meno facilmente modificabile



# FORMARE LA PA

## OpenSNA2019

### AD ESEMPIO, IL RUOLO DI CAPO


- L'efficacia di un capo non è solo un tema di conoscenze
- L'efficacia di un capo non è solo un tema di esperienze
- L'efficacia di un capo ha come snodo critico il possesso (e l'uso...) di alcuni tratti attitudinali/capacità tipici del mestiere di capo: decisionalità, stabilità emotiva, assunzione di rischi, ascolto, ecc)
- La selezione dei capi deve passare necessariamente per una verifica di tratti attitudinali «minimi», per il bene dell'Amministrazione, per il bene della persona



# FORMARE LA PA

## OpenSNA2019

### LA RICERCA IN PCM

- Avviata nel novembre 2017, in via di conclusione
- Una prima fase sperimentale, con 52 *job* e 52 dirigenti analizzati
- Una seconda fase «obbligatoria», con circa 200 *job* e 200 dirigenti
- La prima fase ha consentito di realizzare un piano di sviluppo costruito sui *gap* rilevati
- Il piano di sviluppo è in funzione: le iniziative formative suggerite e i percorsi di coaching sono in corso
- Tutto sommato, accolta con disponibilità, interesse, partecipazione!!! 



**SNA**

Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

## AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE E VALORI

- Il comportamento efficace è anche connesso ai valori delle persone
- Nel mondo pubblico – dove è difficile poter misurare e valutare gli *output* – dobbiamo dare più attenzione ancora agli *input*, ossia a competenze e valori
- In particolare, i valori sono determinanti per una buona prestazione delle AP
- Oggi, il lavoro pubblico è basato sui valori di una parte del personale, in modo volontario
  
- **Il lavoro pubblico ha valore se popolato da competenze e da valori**



## **LAVORO, VALORE E VALORI**

Tre parole fortemente connesse che dovrebbero avere più spazio «strutturale» in qualsiasi progetto di miglioramento delle Amministrazioni Pubbliche



**GRAZIE!**



**SNA**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione