



**BOCCONI**

**SDA**

## **Misurazione, valutazione e meritocrazia**

**[alex.turrini@unibocconi.it](mailto:alex.turrini@unibocconi.it)**

# Il punto di partenza

La valutazione della performance è un processo essenziale per:

- *la crescita e la motivazione degli individui*
- *il miglioramento delle organizzazione*

Nelle PA emerge:

- grande **opacità** sulla performance
- un **deficit di fiducia** e di **credibilità** dei sistemi di valutazione

E' un problema **tecnico**,  
**culturale** o di **management**?

## L'ipotesi di fondo

- I sistemi di **valutazione e incentivazione** nelle PA *non hanno espresso appieno il loro potenziale*
- L'opinione pubblica e i pubblici dipendenti non identificano nelle PA **ambienti di lavoro meritocratici**

Eppure emerge una **forte aspettativa** di riconoscimento dei **meriti** e delle **professionalità**.

# La valutazione quale punto di arrivo

La valutazione e l'incentivazione del personale:

- sono state caricate di grandi **significati simbolici**
- hanno spesso rappresentato uno dei **punti di partenza dei processi di rinnovamento** degli enti

Spesso, tuttavia, il sistema di valutazione e incentivazione è stato introdotto in **contesti organizzativi e gestionali non adeguati.**

# I presupposti per una buona ed utile valutazione

1. Per valutare è necessario ***definire la performance***;
2. Per apprezzare la performance è necessario ***misurare e rendere trasparente*** la performance;
3. Per migliorare la performance è necessario ***responsabilizzare***;
4. Per responsabilizzare è necessario assicurare uno ***spazio d'azione*** e mettere a disposizione le leve per mobilitare l'organizzazione;
5. Per migliorare la performance è importante ***premiare*** la performance.



# La storia

- Opacità dei risultati
- Deboli sistemi di valutazione della performance (di ente e dei dipendenti)
- Utilizzo improprio (a pioggia) dei sistemi premianti
- Scarsa meritocrazia
- Scarsa responsabilizzazione dei dirigenti (sui risultati e la gestione dei collaboratori)

A fronte di circa **25 anni** di sperimentazioni

## Creare una pressione sui risultati

- In assenza dei meccanismi tipici del mercato:
  - Opzione exit
  - Opzione voice
  - Trasparenza sui risultati

# Le esigenze fondamentali

- ***Valutare la performance:***
  - delle singole amministrazioni
  - dei dipendenti
  
- ***Introdurre logiche meritocratiche***
  - Collegando la performance alla premialità
  
- ***Rendere visibile (trasparente)***
  - La performance degli enti
  - L'utilizzo della premialità (in logica meritocratica)