
I manager pubblici che vogliamo

Una proposta di riforma della dirigenza dei Ministeri

Nicola Bellé - Giovanni Valotti

Roma, 25 marzo 2014

Premesse: il ruolo chiave della dirigenza

- La qualità delle **policy** è fortemente influenzata, in positivo, e condizionata, in negativo, dalla qualità della dirigenza
- Il ruolo dei dirigenti è fondamentale nelle diverse fasi di **elaborazione**, formulazione tecnica dei provvedimenti, **attuazione** e valutazione dell'efficacia
- La dirigenza pubblica ha un ruolo determinante nel promuovere e sostenere il **cambiamento**, piuttosto che nell'ostacolarlo
- La qualità della dirigenza è determinante fondamentale dei processi di modernizzazione dell'organizzazione e di qualificazione del **civil service** nel suo insieme

Premesse: i nodi irrisolti

Una riforma della dirigenza pubblica deve necessariamente affrontare le seguenti questioni fondamentali:

- Il rapporto tra **politica** e **management**
- La tipologia di **rapporto di impiego** della dirigenza: natura del contratto, sistema delle responsabilità, motivi e modalità di risoluzione del contratto
- Le **competenze** del management
- I **contenuti di lavoro** del management
- I **sistemi di gestione** della dirigenza: reclutamento, selezione, incarichi e carriere, sistemi di valutazione, sistemi retributivi e incentivanti

L'oggetto di analisi e proposte: la dirigenza dei Ministeri

Il presente documento si focalizza sulla **dirigenza dei Ministeri**:

- in considerazione del particolare **rilievo** della stessa, nell'influenzare la qualità delle policy
- in modo da individuare uno **specifico ambito** che si presti ad elaborare e recepire proposte di modifica dello status quo
- tenendo conto del possibile **effetto «volano»** sul resto del sistema pubblico

L'obiettivo di fondo: la «Europeizzazione» del dirigente pubblico

L'obiettivo di fondo delle proposte che seguono è quello di creare nel tempo:

Una classe dirigente capace di interagire in Europa, con apertura e propensione internazionale, che si qualifichi per le proprie competenze distintive anche nel confronto con colleghi di altri Paesi e nell'interazione con i dirigenti dell'Unione europea

Il contesto in cui si inserisce la proposta

La dirigenza pubblica è stata oggetto di numerosi provvedimenti normativi negli ultimi 25 anni

- È stata sancita la separazione tra la responsabilità di indirizzo, propria della **politica**, e quella di gestione, propria del **management**
- Le **retribuzioni** medie dei dirigenti pubblici hanno subito significativi incrementi, colmando il gap in precedenza esistente con il settore privato ed aumentandolo nei confronti degli altri dipendenti pubblici
- Il **numero** dei dirigenti è costantemente cresciuto per molti anni e solo recentemente si è assistito, in modo disomogeneo, a interventi di riduzione della numerosità
- La **stabilità** del rapporto di lavoro è nei fatti assicurata, pur a fronte di norme che consentono l'interruzione del rapporto di lavoro
- La **mobilità** all'interno del settore pubblico è molto bassa e pressoché nulla tra pubblico e privato
- I meccanismi di **responsabilizzazione** continuano ad essere più centrati sugli aspetti amministrativi che sui risultati

Quale classe dirigente ci restituisce una stagione di riforme?

Emerge un **deficit informativo** capace di andare al di là di un generico sentire comune

- Alcuni dati quantitativi
- Mancanza di conoscenze strutturate in materia di competenze, contenuti di lavoro, esperienze e risultati conseguiti

Il quadro della dirigenza ministeriale

- Fonte: database Conto Annuale RGS 2007-2012

- Dati relativi ai Ministeri attivi in ciascun anno: 18 nel 2007, 18 nel 2008, 13 nel 2009, 13 nel 2010, 13 nel 2011, 13 nel 2012

- Criteri di inclusione:
 - dirigenti 1^ fascia Ministeri: dirigenti 1^ fascia a tempo indeterminato, dirigenti 1^ fascia a tempo determinato, capi dipartimento
 - dirigenti 2^ fascia Ministeri: dirigenti 2^ fascia a tempo indeterminato, dirigenti 2^ fascia a tempo determinato, dirigenti 2^ fascia medici, veterinari, ecc.
 - dirigenti 1^ fascia PCM: dirigenti 1^ fascia a tempo indeterminato, dirigenti 1^ fascia a tempo determinato, consiglieri
 - dirigenti 2^ fascia PCM: dirigenti 2^ fascia a tempo indeterminato, dirigenti 2^ fascia a tempo determinato, referendari

Il quadro della dirigenza ministeriale

- Calcolo delle retribuzioni medie secondo i criteri utilizzati in “ANALISI DI ALCUNI DATI DEL CONTO ANNUALE DEL PERIODO 2007-2012”
 - Voci incluse: stipendio, retribuzione di anzianità, 13^a mensilità, indennità integrativa speciale, indennità fisse, compenso per lavoro straordinario, remunerazione della produttività ed altre competenze accessorie
 - Voci escluse: competenze fisse ed accessorie relative ad anni precedenti (arretrati), trattamento accessorio corrisposto direttamente dall'Amministrazione utilizzatrice al personale in posizione di comando/distacco, indennità rettorale, trattamento di reggenza, assegno di rappresentanza, indennità ex art. 42, comma 5, d.lgs. 151/2001, straordinario personale militare in servizio presso la PCM

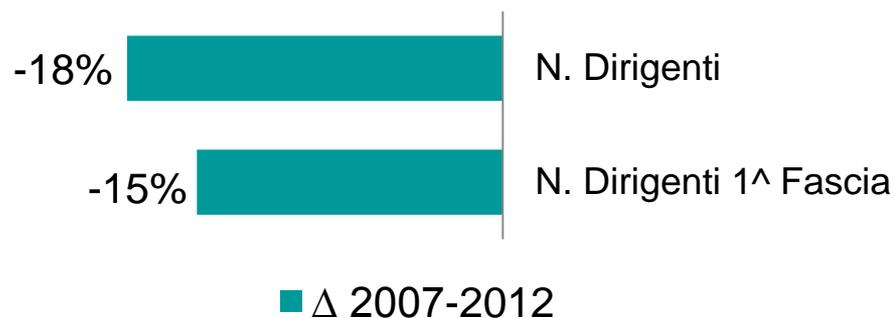
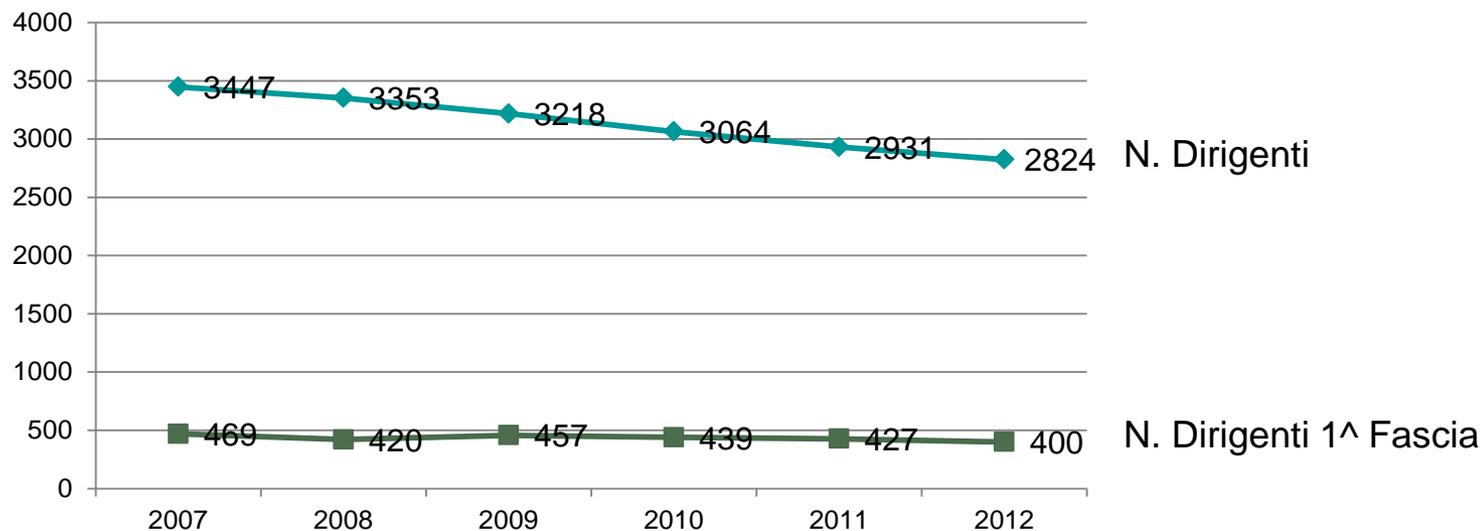
- Calcolo dell'età e dell'anzianità di servizio utilizzando il valore medio delle fasce di età riportate nel *Conto annuale*

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Δ 07-12
N. Dirigenti	3447	3353	3218	3064	2931	2824	-18%
N. Dirigenti 1^ fascia	469	420	457	439	427	400	-15%
Dipendenti per dirigente	51.6	52.9	53.9	55.1	55.3	55.9	+8%
Donne (%)	35%	38%	39%	40%	42%	43%	+8pp
Donne 1^ fascia (%)	25%	29%	30%	30%	33%	35%	+10pp
Post-laurea (%)	8%	9%	9%	11%	6%	9%	+1pp
Età media	54.0	53.9	53.6	52.3	52.4	52.4	-3%
Anzianità media di servizio	20.6	22.7	22.4	20.4	20.5	20.7	+1%
Tempo determinato (%)	11%	9%	11%	10%	9%	8%	-3pp
Mobilità temporanea (%)	Out	5%	4%	5%	5%	4%	-1pp
	In	12%	12%	12%	11%	13%	-3pp
Retr. totale media	€ 94,428	€ 94,271	€ 96,700	€ 103,537	€ 101,881	€ 99,767	+6%
Retr. risultato media (%)	8%	13%	11%	15%	14%	10%	+2pp

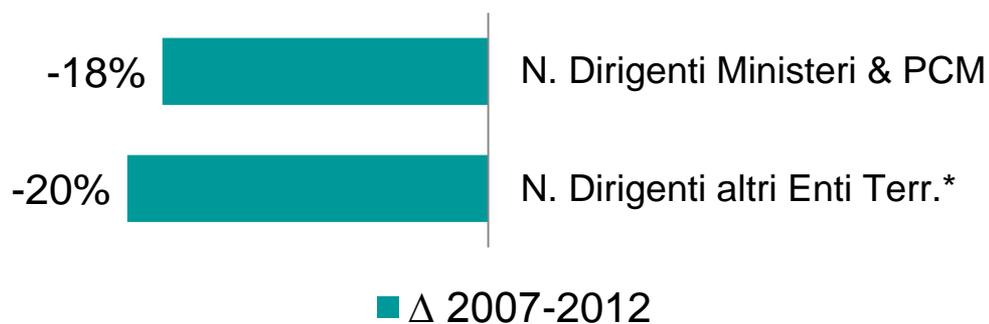
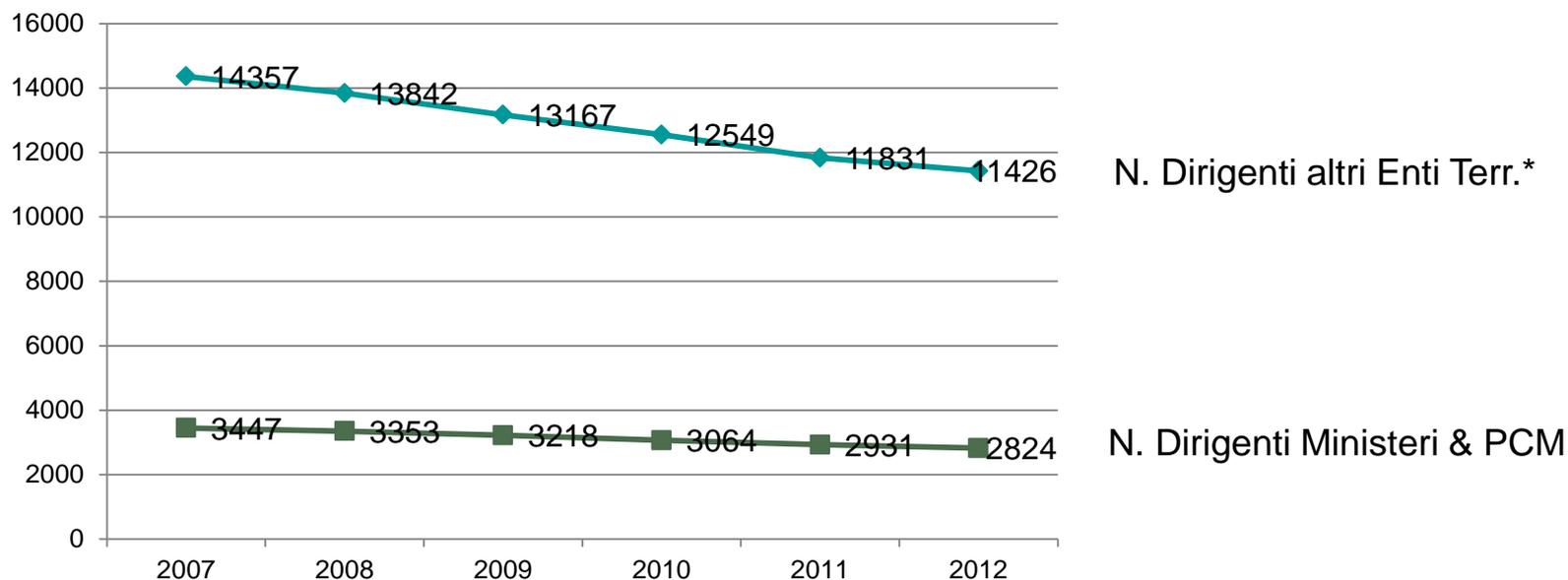
Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

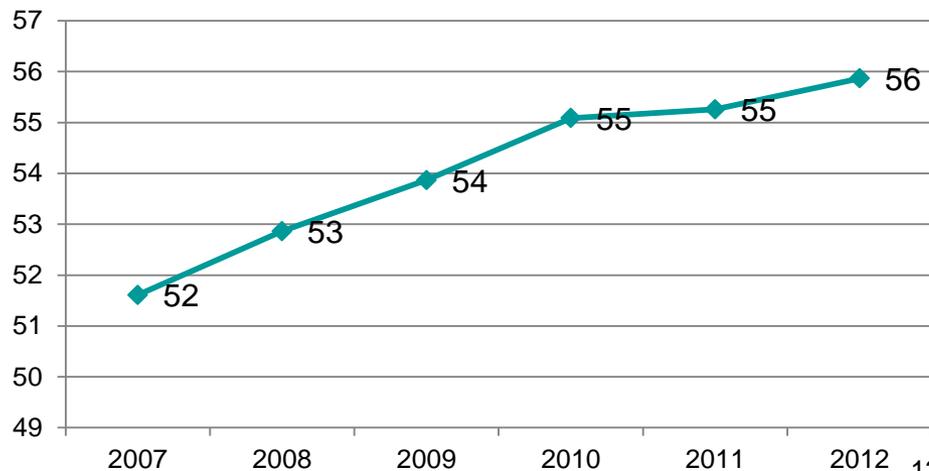


* Comuni, Unioni di Comuni, Province, Regioni a Statuto Ordinario

Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

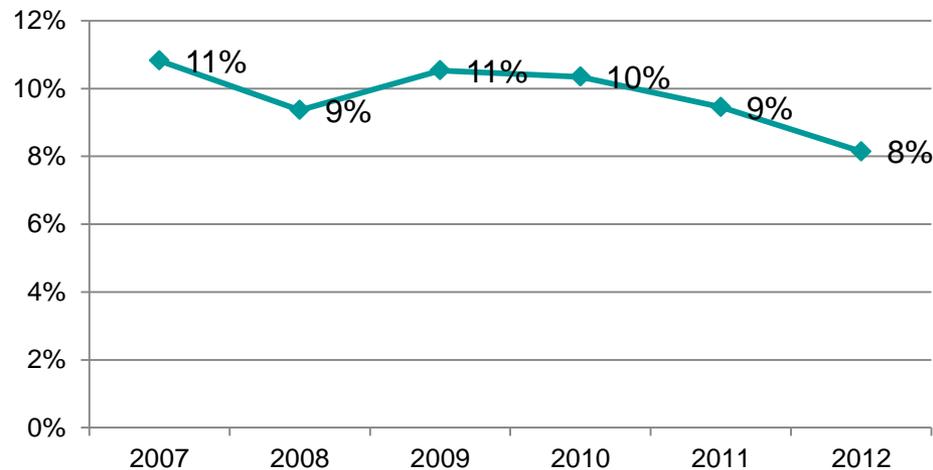
Dipendenti per dirigente



Carico dirigenziale

Flessibilità rapporto di lavoro

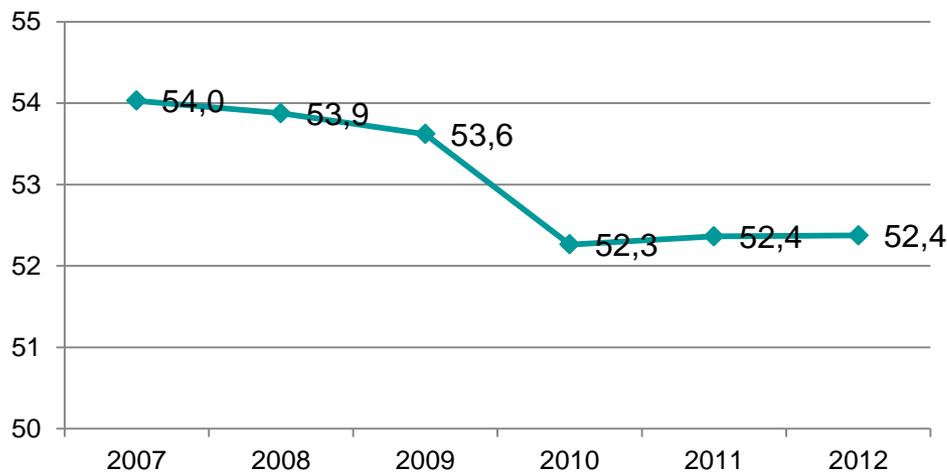
Tempo Determinato



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

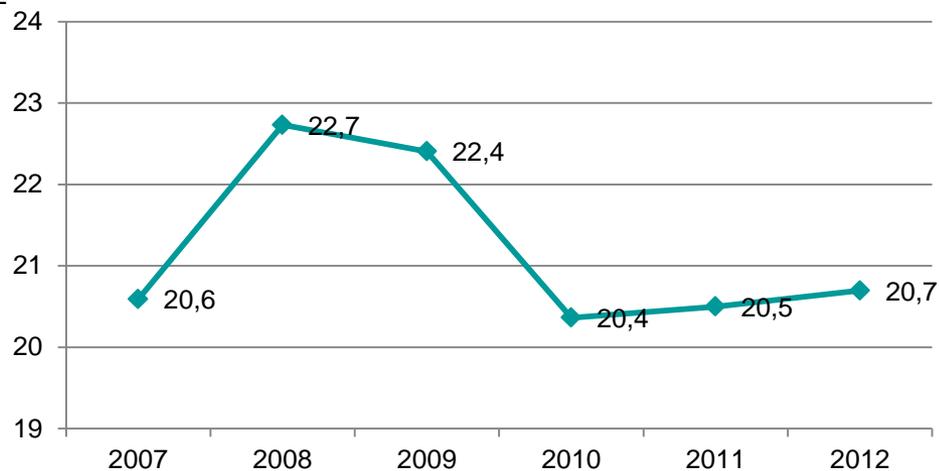
Età media (anni)



Anzianità anagrafica

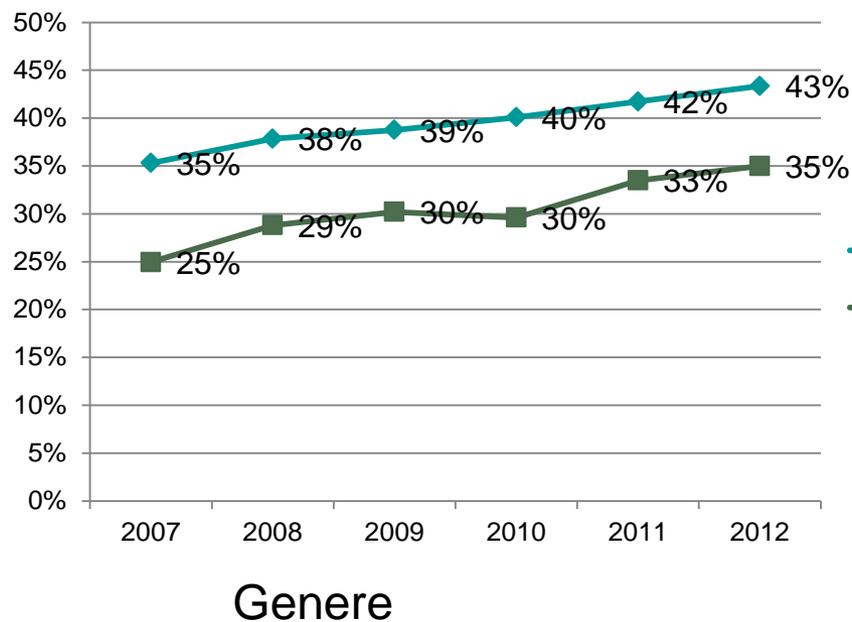
Anzianità di servizio

Anzianità di servizio media (anni)



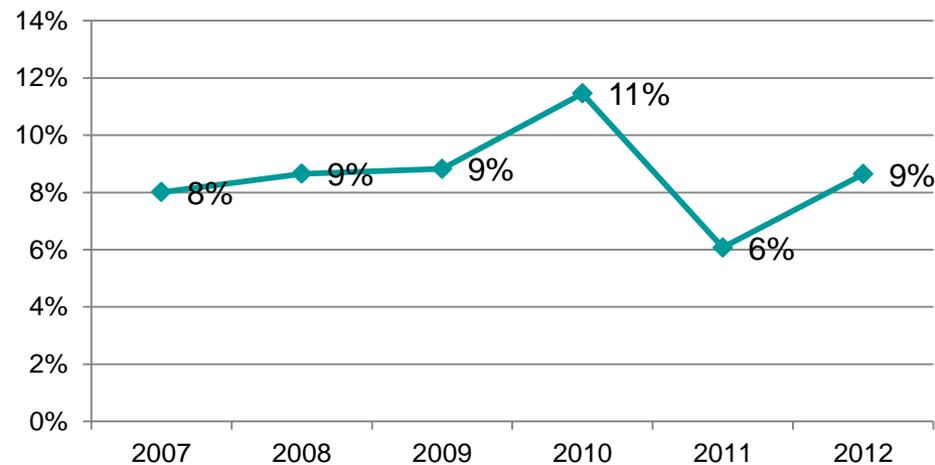
Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM



Genere

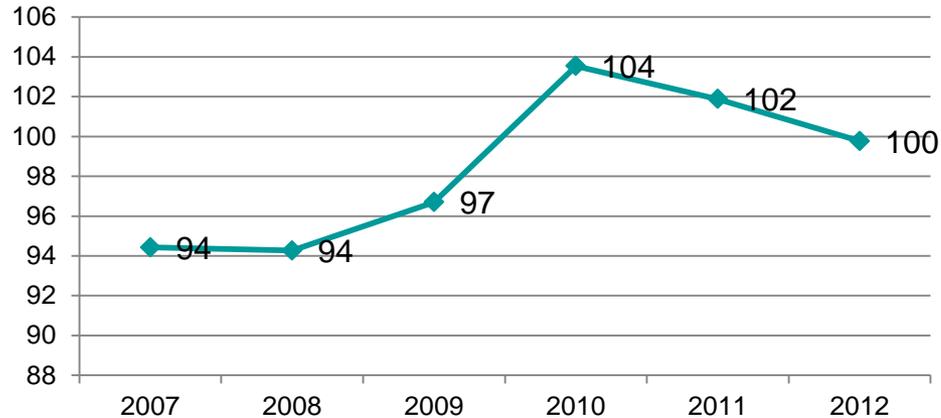
Scolarizzazione Post-laurea



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

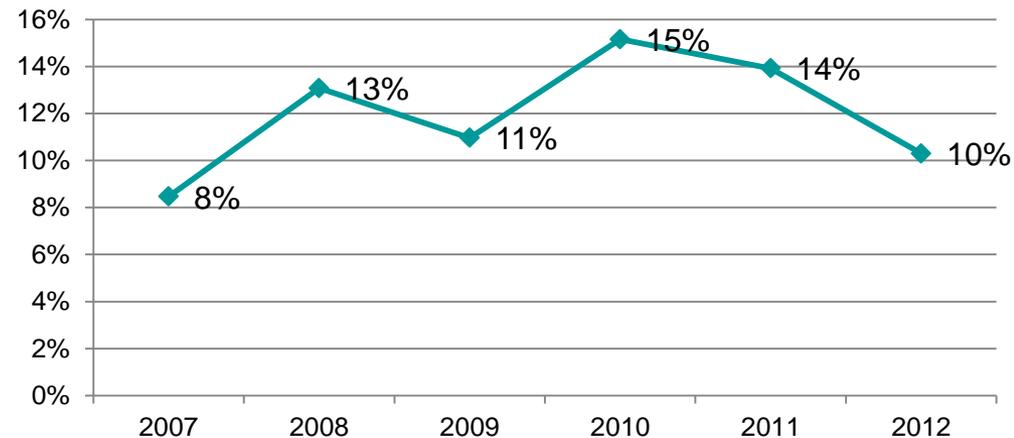
Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

**Retribuzione lorda media
(Euro/1000)**



Retribuzione

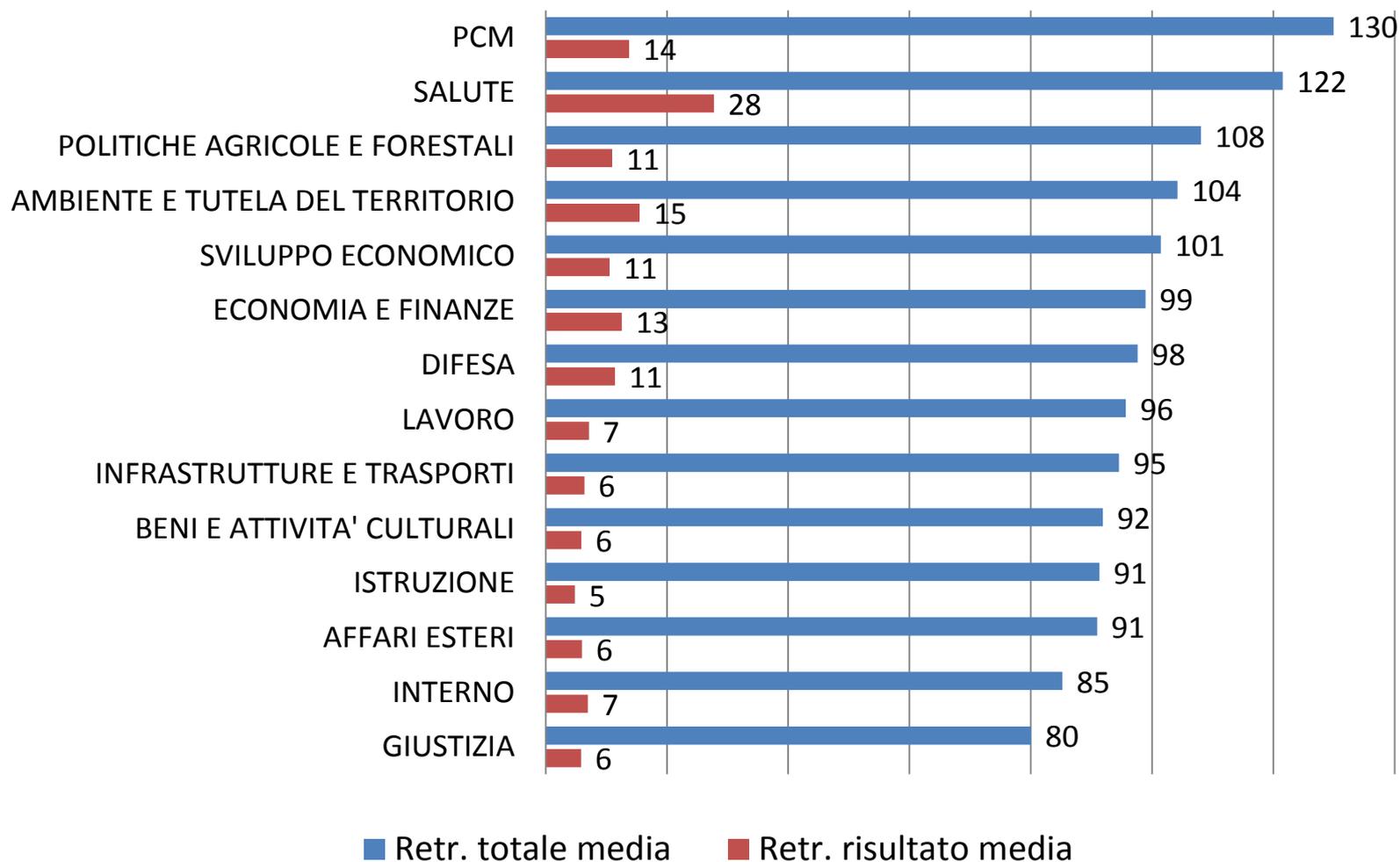
**Premio
Incidenza media retribuzione
risultato**



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

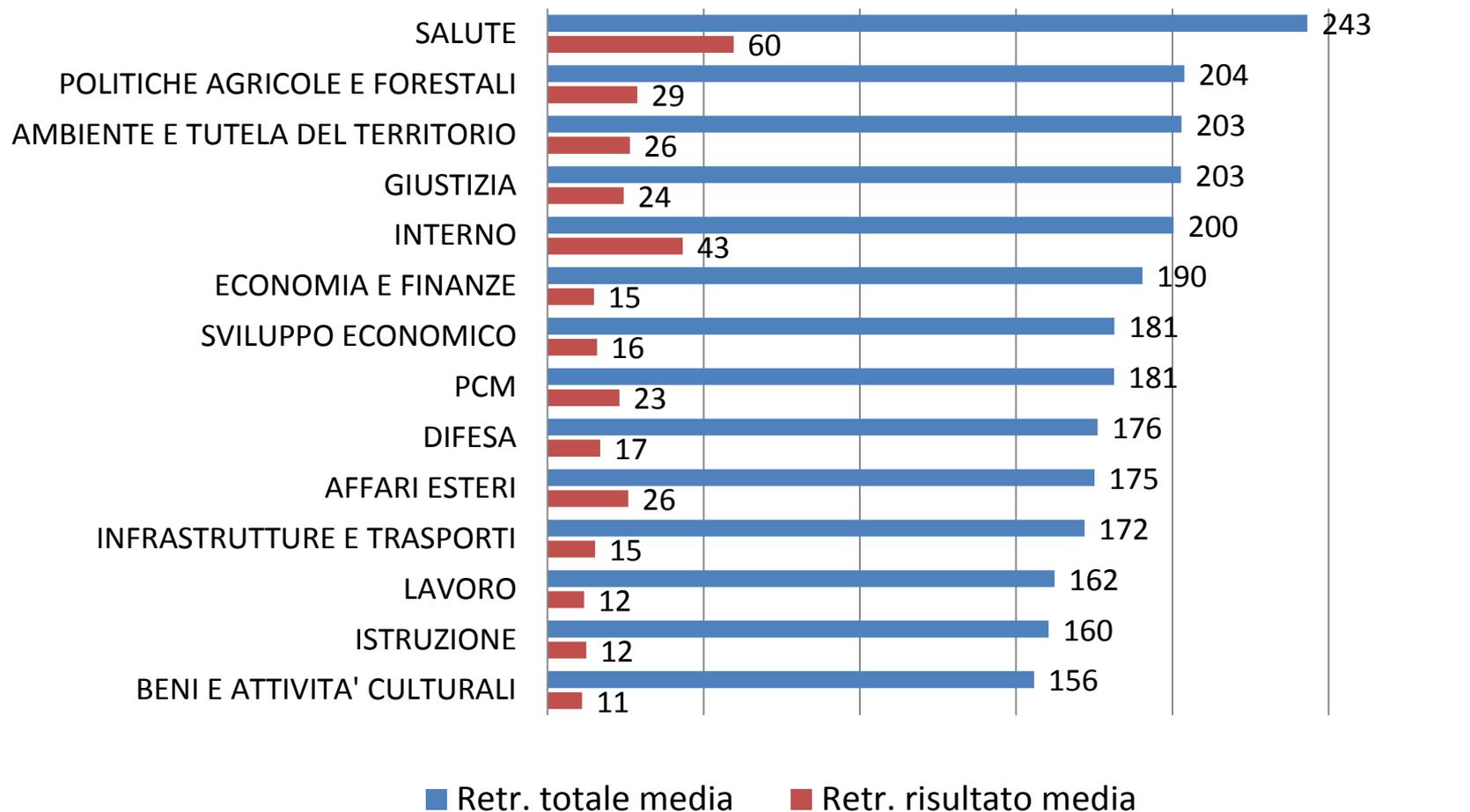
Retribuzioni medie dei dirigenti nel 2012 (migliaia di Euro)



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

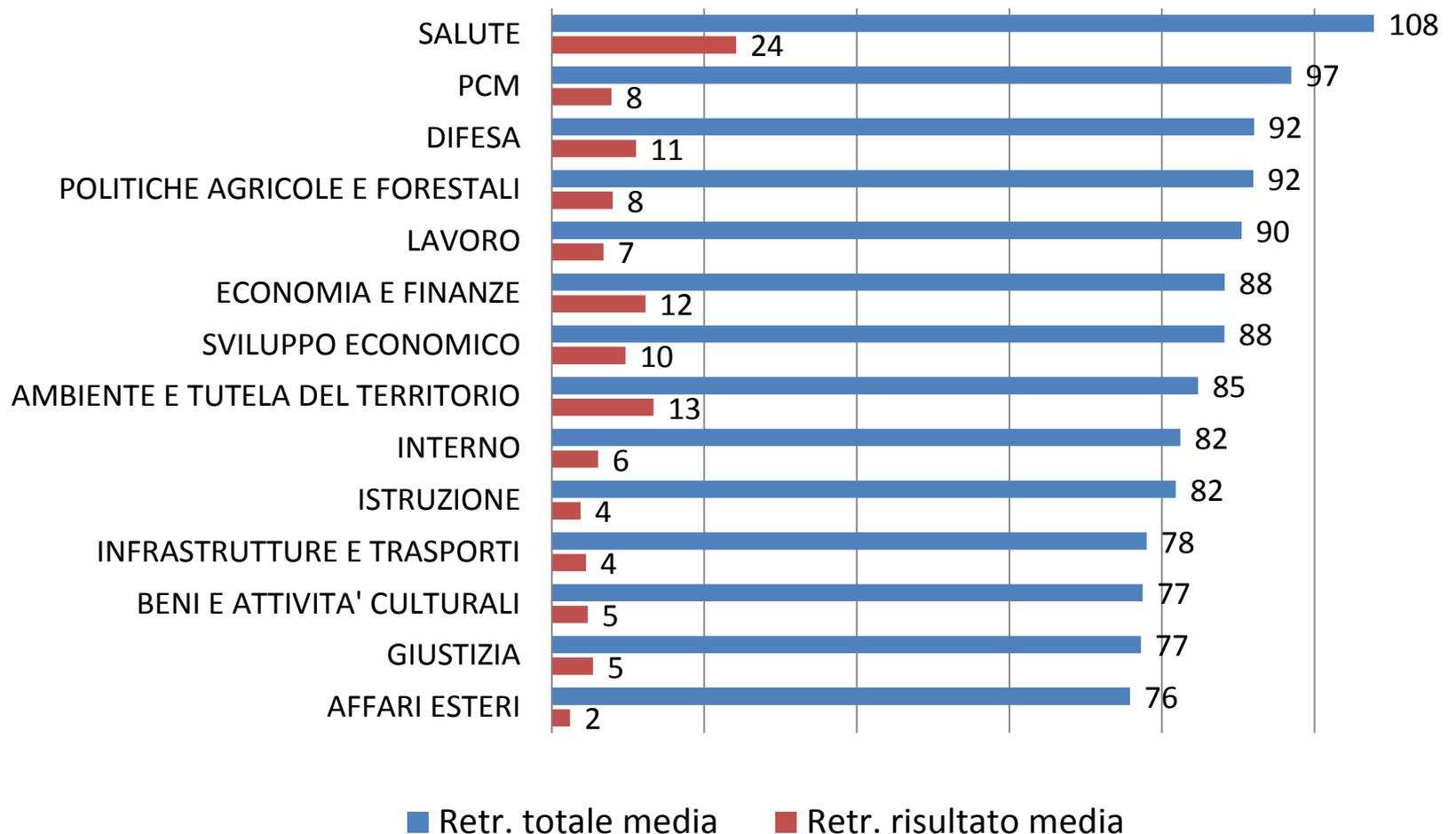
Retribuzioni medie dei dirigenti di 1^a fascia nel 2012 (migliaia di Euro)



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

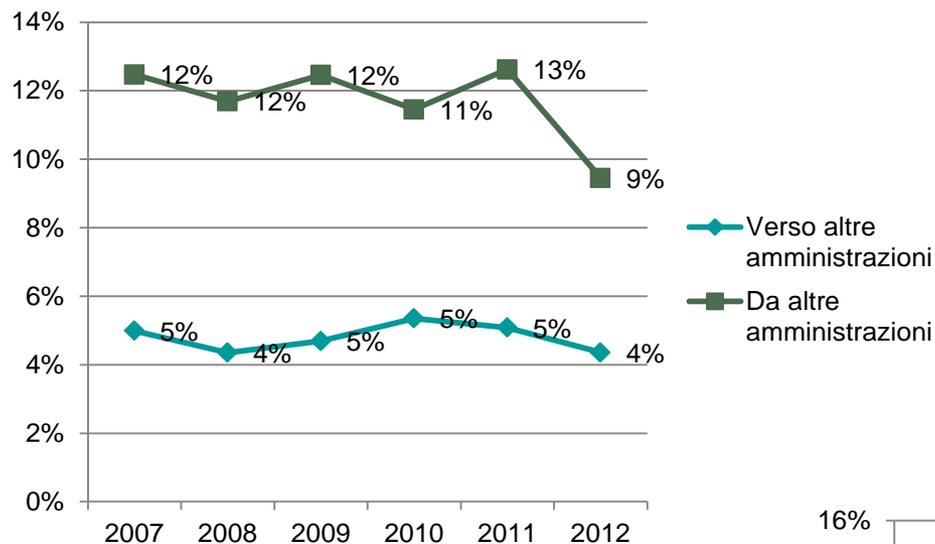
Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM

Retribuzioni medie dei dirigenti di 2^a fascia nel 2012 (migliaia di Euro)



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

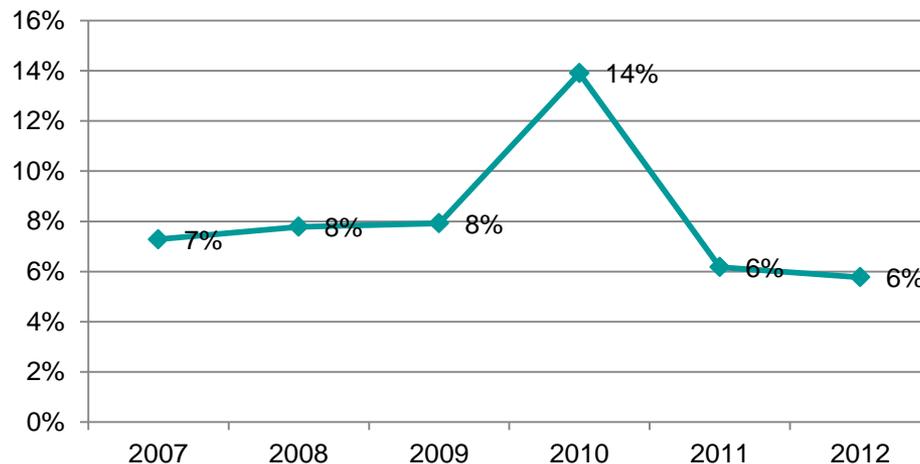
Il quadro della dirigenza di Ministeri e PCM



Mobilità temporanea

**I dati RGS riportano
1 licenziamento
nel periodo 2007-2012**

Uscite Uscite per pensionamento



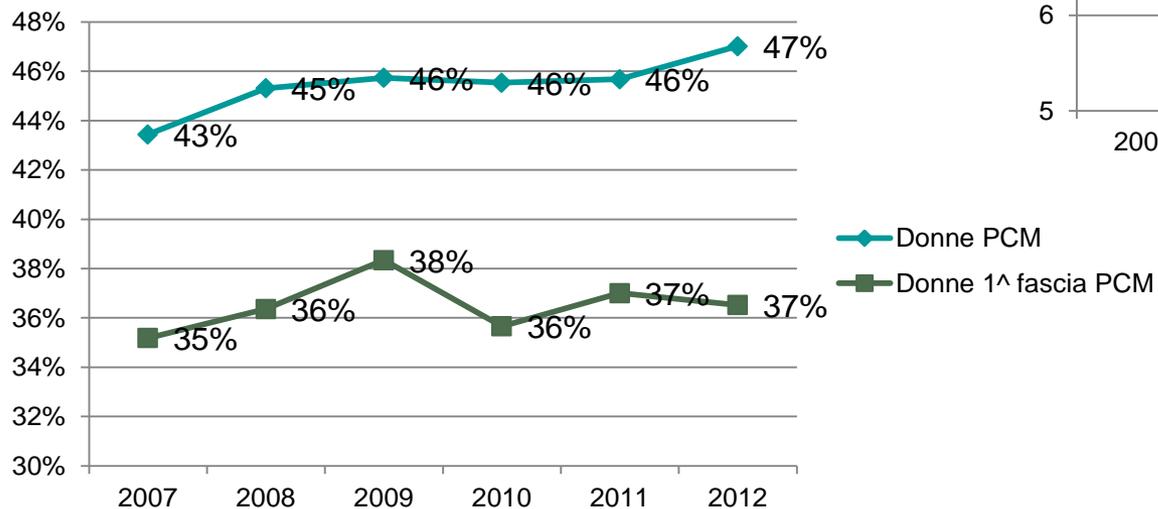
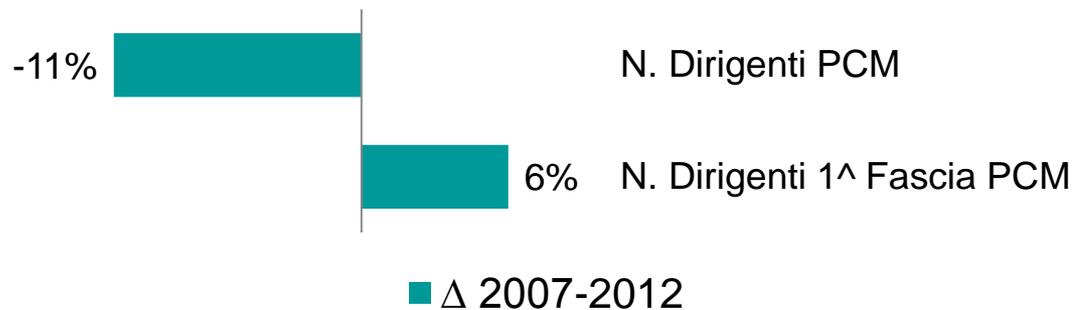
Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza della PCM

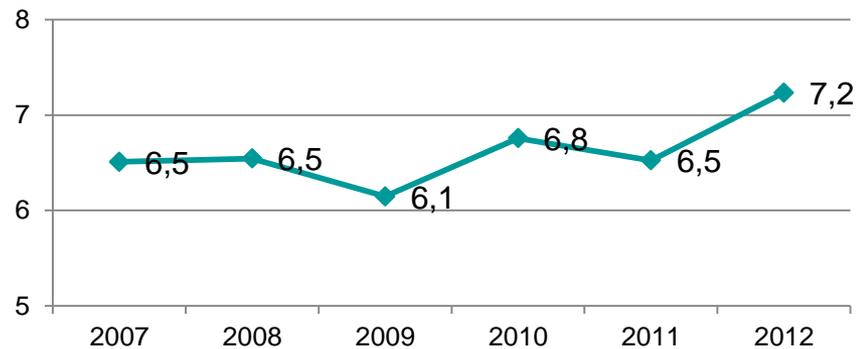
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Δ 07-12	
N. Dirigenti PCM	320	320	328	325	324	285	-11%	
N. Dirigenti 1^ fascia PCM	108	110	133	129	127	115	+6%	
Dipendenti per dirigente PCM	6.5	6.5	6.1	6.8	6.5	7.2	+11%	
Donne (%) PCM	43%	45%	46%	46%	46%	47%	+4pp	
Donne 1^ fascia (%) PCM	35%	36%	38%	36%	37%	37%	+2pp	
Età media PCM	50.6	49.9	49.0	50.6	53.2	52.7	+4%	
Anzianità media di servizio PCM	19.7	18.5	15.3	11.9	12.0	13.8	-30%	
Tempo determinato (%) PCM	19%	23%	20%	20%	21%	7%	-12pp	
Mobilità temporanea (%) PCM	Out	11%	9%	12%	10%	10%	9%	-2pp
	In	76%	56%	60%	54%	32%	38%	-38pp
Retr. totale media	€ 115.182	€ 109,935	€ 117,348	€ 115,417	€ 128,816	€ 130,307	+13%	
Retr. risultato media (%)	6%	8%	7%	7%	11%	11%	+5pp	

Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

Il quadro della dirigenza della PCM



Dipendenti per dirigente PCM



Fonte: ns. elaborazioni dati RGS

I perché della riforma

“**Sbloccare**” un settore che rischia di restare prigioniero di regole, prassi e culture consolidate

Per dare libero spazio all'affermazione delle persone più **capaci e competenti**, siano esse già operanti negli apparati o da reclutare al di fuori degli stessi

Innalzando la **qualità** della dirigenza nel suo insieme ed allineando le competenze complessivamente detenute ai problemi da affrontare

Gli obiettivi generali

- **Semplificazione** della disciplina della dirigenza pubblica
- **Qualificazione** delle competenze della dirigenza, sia sul fronte tecnico-specialistico, sia su quello manageriale
- **Internazionalizzazione** della dirigenza
- Rafforzamento della **responsabilità** sull'attuazione delle politiche e la produzione di risultati
- Introduzione di logiche di maggiore **flessibilità** nel conferimento degli incarichi e nella gestione delle carriere
- Promozione della **mobilità** interna, tra amministrazioni centrali e con altre amministrazioni pubbliche, nazionali e internazionali
- Valorizzazione dei **meriti** individuali e del contributo al miglioramento delle strutture gestite
- Creazione di **condizioni** più favorevoli all'esercizio delle responsabilità manageriali
- Favorire l'accesso alla dirigenza delle amministrazioni centrali di **giovani ad alto potenziale** e fortemente selezionati

- La definizione degli obiettivi di ***policy***
- Un **pacchetto integrato** di interventi
- Le **condizioni** per l'attuazione

Definire gli obiettivi di policy (1/3)

Una riforma della dirigenza dovrebbe prendere le mosse dalla definizione di chiari obiettivi e misurarsi sull'attuazione degli stessi.

Una proposta:

- Nell'arco di 5 anni **riduzione** di almeno il 10% dei dirigenti in servizio
- Nell'arco di 5 anni **turnover** di almeno il 30% di dirigenti in servizio e nell'arco di 10 anni di almeno il 50%

- Riduzione dell'**età media** a 45 anni
- Riduzione dell'**anzianità di servizio** a 15 anni
- Almeno il 30% di dirigenti con **meno di 40 anni e 10 anni di anzianità** di servizio

Definire gli obiettivi di policy (2/3)

Una proposta (continua):

- **Bilanciamento** tra i dirigenti laureati nelle diverse discipline (giurisprudenza, economia, scienze politiche, altre), con non più del 30% di dirigenti con lo stesso diploma di laurea
- Almeno il 50% dei dirigenti con una **specializzazione post-laurea**
- Almeno il 50% dei dirigenti con una **esperienza internazionale** di almeno due anni
- Almeno il 10% dei dirigenti con **cittadinanza comunitaria non italiana**

Definire gli obiettivi di policy (3/3)

Una proposta (continua):

- Aumento della **quota di dirigenti con esperienza in più di un Ministero** ad almeno il 50%
- Almeno il 20% dei dirigenti con un'esperienza di lavoro in **altri ambiti del settore pubblico**, Regioni ed autonomie locali in primis, di almeno due anni
- Almeno il 10% dei dirigenti con esperienze di lavoro in **organizzazioni sovranazionali** oppure in amministrazioni centrali di **altri Paesi dell'Unione europea**.
- Mobilità **pubblico-privato** ad almeno il 20%

- Meccanismi di selezione e carriera ispirati ai principi della ***affirmative action***

Realizzare gli obiettivi di policy

- Gestire lo **stock** di dirigenti esistente, attraverso interventi di qualificazione di ruolo, competenze, contenuti di lavoro e responsabilità
- Gestire i **flussi** di dirigenti, agevolando l'uscita dei profili meno aderenti alle nuove esigenze e selezionando in modo coerente i profili in entrata

In questa prospettiva sono fondamentali interventi sul piano

- della **risoluzione anticipata e incentivata** dei rapporti di lavoro
- della **mobilità obbligatoria** all'interno del settore pubblico
- delle cause e modalità di **risoluzione** del rapporto di lavoro
- della disciplina di **accesso** alla dirigenza e delle modalità di **selezione** della stessa
- della rimozione di vincoli indifferenziati a nuovi inserimenti, **incentivando** le amministrazioni più virtuose

Un pacchetto integrato di interventi

La riforma della dirigenza dei Ministeri richiede un intervento combinato di revisione e innovazione sui seguenti piani:

- Sistema di inquadramento
- Reclutamento
- Selezione
- Sistema di inserimento e attribuzione degli incarichi
- Sistema di valutazione
- Politiche retributive, premi ed incentivi
- Mappatura delle competenze e formazione continua
- Disciplina delle responsabilità e modalità di risoluzione del rapporto di lavoro

Le proposte

- 1 La revisione del sistema di inquadramento
- 2 Il sistema di reclutamento
- 3 La selezione (nuovi inserimenti)
- 4 Il sistema di inserimento dei nuovi dirigenti
- 5 Il sistema di attribuzione degli incarichi
- 6 Il sistema di valutazione
- 7 Politiche retributive, premi e incentivi
- 8 Ricognizione delle competenze e continuous learning
- 9 Disciplina della responsabilità e risoluzione del rapporto di lavoro
- 10 La cabina di regia della dirigenza

Proposta n. 1: La revisione del sistema di inquadramento

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Ruolo dirigenziale unico
- Incarichi temporanei: *top manager (10%), middle manager (60%), junior manager (30%)*
- Profilo *professional*
- Rotazione e mobilità
- Livelli retributivi omogenei e competitivi

Proposta n. 2: Il sistema di reclutamento

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Portale *web* delle carriere pubbliche
- *Employer branding* evoluto
- Ricorso ad agenzie specializzate per il reclutamento di figure professionali strategiche
- Percorsi riservati a giovani alti potenziali

Il portale USAJobs



USAJOBS[®]
"WORKING FOR AMERICA"

Keyword:



Keywords, Job Title, Control #, Agency, Skills

Location:

City, State, ZIP Code, or Country

- U.S. Citizens
- Federal Employees 

Search

[Advanced Search >](#)

Il Fast Stream



- *Fast Stream* in UK: programma di formazione e sviluppo per laureati che hanno il potenziale per diventare *Senior Civil Servant* nell'arco di pochi anni (Civil Service Fast Stream, 2013)
- *Competency Framework* per i candidati al *Fast Stream* (Civil Service Fast Stream, 2012)

DELIVERY SKILLS

- Orientamento al Risultato
- Apprendimento

INTELLECTUAL CAPACITY

- Decision-Making
- Pensiero Costruttivo

INTERPERSONAL SKILLS

- Comunicazione
- Relazione

Proposta n. 3: La selezione (nuovi inserimenti)

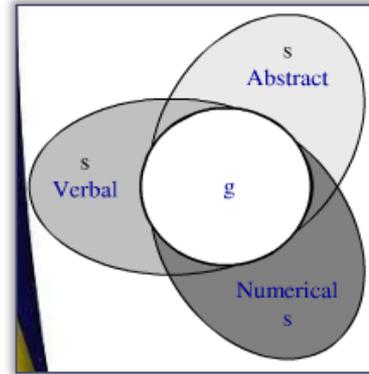
LA PROPOSTA IN SINTESI

- *Competency passport* (abilitazione) della dirigenza rilasciato con metodo EPSO
- Preselezione *computer-based* in un centro autorizzato
- Selezione presso l'*Assessment Center* della dirigenza
- Autonomia dei Ministeri nella scelta dei propri dirigenti dal *pool* degli abilitati
- Chiamata – diretta o dopo ulteriore selezione – con contratto triennale

Il modello di selezione EPSO

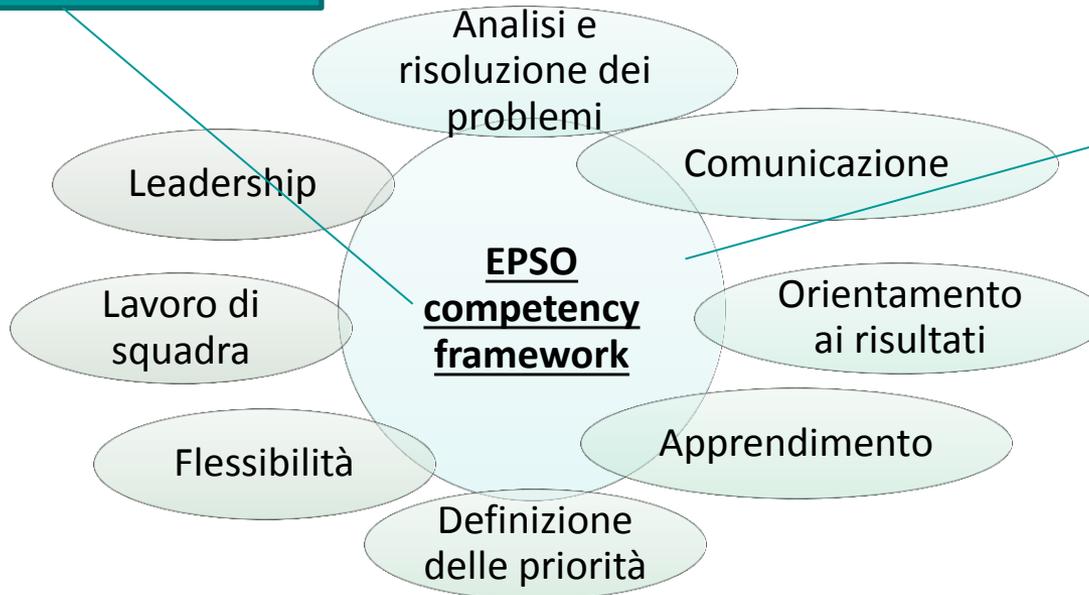


Selezione basata sulle competenze (EPSO, 2013a)



Competenze valutate nella fase di selezione in *assessment center* dedicati

Competenze valutate nella fase di pre-selezione per funzionario europeo tramite test a computer (EPSO, 2013b)



Al termine della selezione tutti i candidati ricevono il *competency passport* con la valutazione completa delle competenze dimostrate. Per i candidati selezionati diviene la base su cui pianificare i futuri percorsi di formazione e sviluppo (EPSO, 2013b).

Proposta n. 4: Il sistema di inserimento dei nuovi dirigenti

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Primo contratto a tempo determinato di durata triennale
- Due tipologie di posizioni dirigenziali: *career* e *non-career*
- Eliminazione dei limiti alla percentuale di dirigenti a tempo determinato
- Premio salariale per i dirigenti *non-career*

Proposta n. 5: Il sistema di attribuzione degli incarichi

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Informazioni strutturate a supporto dell'assegnazione degli incarichi
- Azzeramento degli incarichi alla scadenza e riassegnazione *ex-novo*
- Requisiti specifici per l'accesso a incarichi di livello superiore
- Rotazione obbligatoria dopo due incarichi consecutivi

Proposta n. 6: Il sistema di valutazione

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Sistema di valutazione omogeneo per tutti i Ministeri
- Valutazione di fine incarico su esercizio del ruolo e *performance* organizzativa pluriennale
- Valutazione intermedia su *performance* organizzativa annuale

La valutazione del Senior Executive Service (1/2)



SES Performance Management System Executive Performance Agreement

- Standardizzazione dei sistemi di valutazione tra le diverse Agenzie, con la possibilità di inserire elementi specifici
- Rimozione in caso di due valutazioni inferiori a 3 in tre anni o di due valutazioni pari a 1 in cinque anni (OPM, 2014)

Part 1. Consultation. <i>I have reviewed this plan and have been consulted on its development.</i>						
Executive's Name (Last, First, MI):			Rating Period: -			
Executive's Signature:			Date:			
Title:			Organization:			
Rating Official's Name (Last, First, MI):			CA <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> LT/LE <input type="checkbox"/>			
Rating Official's Signature:			Date:			
Part 2. Progress Review						
Executive's Signature:			Date:			
Rating Official's Signature:			Date:			
Reviewing Official's Signature (Optional):			Date:			
Part 3. Summary Rating						
Initial Summary Rating	<input type="checkbox"/> Level 5 Outstanding	<input type="checkbox"/> Level 4 Exceeds Fully Successful	<input type="checkbox"/> Level 3 Fully Successful	<input type="checkbox"/> Level 2 Minimally Satisfactory	<input type="checkbox"/> Level 1 Unsatisfactory	
Rating Official's Name (Last, First, MI):						
Rating Official's Signature:			Date:			
Executive's Signature:			Date:			
Reviewing Official's Signature (Optional):						
<i>Higher Level Review (if applicable)</i>						
<input type="checkbox"/> I request a higher level review.			Executive's Initials:		Date:	
Higher Level Review Completed <input type="checkbox"/>			Date:			
Higher Level Reviewer Signature:						
Performance Review Board Recommendation <input type="checkbox"/> Level 5 <input type="checkbox"/> Level 4 <input type="checkbox"/> Level 3 <input type="checkbox"/> Level 2 <input type="checkbox"/> Level 1						
PRB Signature:			Date:			
Annual Summary Rating <input type="checkbox"/> Level 5 <input type="checkbox"/> Level 4 <input type="checkbox"/> Level 3 <input type="checkbox"/> Level 2 <input type="checkbox"/> Level 1						
Appointing Authority Signature:			Date:			
Part 4. Performance Formula and Calculation of Annual Summary Rating						
Critical Element	Rating Level		Weight	Score		Summary Level Ranges
	Initial	Final (if changed)		Initial	Final (if changed)	
1. Leading Change						475-500 = Level 5 400-474 = Level 4 300-399 = Level 3 200-299 = Level 2 Any CE rated Level 1 = Level 1
2. Leading People						
3. Business Acumen						
4. Building Coalitions						
5. Results Driven						
Total			100%			

La valutazione del Senior Executive Service (2/2)



Scheda di valutazione comune a tutte le Agenzie, scaricabile online e direttamente compilabile

Esempio (US Department of Energy, 2013):

U.S. Department of Energy
DOE P-331-20 (10-01-01)

Progress Review

Name:	Organization:	Rating Period:
-------	---------------	----------------

Instructions: Discuss and provide comments on progress achieved and/or performance improvement needed in the below areas. Consider ongoing priorities as well as projects completed during the performance period to date. Focus on the priorities, projects, and accomplishments you have been tracking and those that you have discussed with your manager throughout this rating period.

Key Programmatic Objectives	Comments On Progress

Key Leadership Attributes	Comments On Progress
1) Demonstrates Functional Competence	
2) Exhibits Analytical Ability and Solves Problems	
3) Builds Diversity	
4) Serves Customers and Builds Partnerships	
5) Communicates Effectively	
6) Innovates	
7) Demonstrates Personal Leadership	
8) Creates Effective Operating Plans	
9) Builds Capability	
10) Coaches, Motivates, Develops and Mentors	

Proposta n. 7: Politiche retributive, premi e incentivi

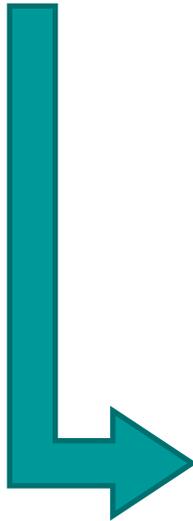
LA PROPOSTA IN SINTESI

- Fissazione di livelli retributivi per tipologia di incarico
- Retribuzione variabile collegata per il 50% a riduzione della spesa e per il 50% all'*outcome*
- *Bonus* annuale per massimo il 10% dei dirigenti
- Incarichi quale sistema di riconoscimento dei meriti
- Comitato remunerazioni

Job Evaluation for Senior Posts



- Modello strutturato di analisi e valutazione delle posizioni *senior* ai fini della determinazione dei livelli salariali
 - Compilazione di un questionario di analisi della posizione da parte del dirigente che la ricopre
 - *Job description* da parte di un analista
 - Valutazione finale da parte di un *panel* di 3/5 membri in posizioni gerarchiche superiori rispetto a quella oggetto di valutazione



	<u>Deputy Director</u>	<u>Deputy Director</u>	<u>Director</u>	<u>Director-General</u>
	<u>Pay Band 1</u>	<u>Pay Band 1A</u>	<u>Pay Band 2</u>	<u>Pay Band 3</u>
Massimo	£117,800	£128,900	£162,500	£208,100
Cabinet Office Referral Point	£90,000	£100,000	£120,000	£140,000
Minimo	£58,200	£67,600	£82,900	£101,500
Range JESP	7 – 12	11 – 14	13 – 18	19 – 22

Proposta n. 8: Ricognizione delle competenze e *continuous learning*

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Censimento delle competenze
- Iniziative formative di *standing* internazionale e *coaching* individuale
- Premi alle amministrazioni che migliorano le competenze
- Formazione come premio individuale
- Piani di formazione pluriennali



Programma a medio-lungo termine per dirigenti apicali (livelli 10-14)

3 FASI

Pre-training

- Creazione di un contesto partecipativo e di uno spirito di squadra tra i partecipanti
- Interventi per trasmettere ai partecipanti il senso della formazione che stanno per ricevere

In-training

- 150 ore di corso
- Orientamento alla risoluzione di problemi, attraverso simulazioni e seminari

Post-training

- Interventi di *networking* attivo per sostenere nel tempo relazioni di cooperazione e coordinamento tra gli ex-partecipanti

Il Public Service Leadership Program di Singapore



Singapore: Public Service Leadership (PSL) Program

Formazione continua durante l'intero programma (Singapore Administrative Office, 2013)

Strumenti specifici volti alla **formazione** del leader

Foundation Course

Corso di 9 settimane volto a fornire le competenze essenziali per lavorare nel settore pubblico di Singapore.

Whole-of-Government Programs

I partecipanti incontrano leader che operano nel settore pubblico.

Sector-Specific Programs

Programmi specifici a seconda del comparto scelto tra 5 (Economia, Ambiente e Infrastrutture, Sociale, Sicurezza, PA Centrale)

Specialist Postgraduate Studies

Possibilità di essere sponsorizzati per accedere a percorsi di studio altamente specializzati (es. Masters e PhD).

Proposta n. 9: Disciplina della responsabilità e modalità di risoluzione del rapporto di lavoro

LA PROPOSTA IN SINTESI

- Revisione disciplina del danno erariale
- Risoluzione consensuale incentivata del rapporto di lavoro
- Equiparazione pubblico e privato nelle cause e nelle modalità di risoluzione del rapporto di lavoro
- Mobilità obbligatoria della dirigenza

Dinamiche di uscita dal Senior Civil Service



- Nel periodo 2006-2010, la percentuale di *Senior Civil Servant* che hanno lasciato la posizione per pensionamento ha oscillato tra il 22% e il 31%. La **maggioranza delle uscite** è stata **per dimissioni, scadenza di contratto o prepensionamento** (UK Civilservant, 2010)
- La *Guida sulla gestione della performance* precisa che, a seguito di una serie di valutazioni negative, è possibile pensare ad un cambiamento di ruolo, alla retrocessione o al licenziamento (Cabinet Office, 2007)

Proposta n. 10: La cabina di regia della dirigenza

LA PROPOSTA IN SINTESI

Attivazione di un presidio centralizzato con competenze di:

- impulso e monitoraggio della riforma
- attivazione del portale della dirigenza
- verifica sul raggiungimento degli obiettivi di *policy*
- rendicontazione sugli esiti e relativa pubblicizzazione

All'estero: gli organismi di governo delle politiche della dirigenza



Cinque condizioni per la riforma

LE CONDIZIONI PER LA RIFORMA IN SINTESI

- Forte *sponsorship* politica
- Approccio *evidence-based*
- Incentivi per le organizzazioni e i dirigenti virtuosi
- Profonda revisione dei modelli organizzativi
- Trasparenza e *accountability*

US OPM: Federal Employee Viewpoint Survey



Strumento che raccoglie le percezioni dei dipendenti delle amministrazioni federali americane sulla presenza, nella propria agenzia, di alcune condizioni che caratterizzano, secondo un'opinione condivisa, un'organizzazione di successo.

ESPERIENZA LAVORATIVA PERSONALE	
1	Nella mia organizzazione mi viene data l'opportunità di migliorare le mie competenze.
2	Ho abbastanza informazioni per fare bene il mio lavoro.
3	Mi sento incoraggiato a tirar fuori modi nuovi e migliori per fare le cose.
4	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale.
5	Mi piace il tipo di lavoro che faccio.
6	So che cosa ci si aspetta da me e dal mio lavoro.
7	Se necessario, sono disposto a sforzarmi più del dovuto per finire un lavoro .
8	Sono sempre alla ricerca di modi migliori di fare il mio lavoro.
9	Ho abbastanza risorse (ad esempio, soldi, materiali, persone) per fare il mio lavoro.
10	Il mio carico di lavoro è ragionevole.
11	I miei talenti vengono sfruttati al meglio nel posto di lavoro.
12	So come il mio lavoro si inserisce nel processo di conseguimento degli obiettivi e delle priorità della agenzia.
13	Il lavoro che faccio è importante.
14	Le condizioni ambientali (ad esempio, i rumori, la temperatura, la luce, la pulizia del posto di lavoro) consentono ai dipendenti di lavorare al meglio.
15	La valutazione della mia performance rispecchia la mia performance reale.
16	Sono ritenuto responsabile per il raggiungimento dei risultati.
17	Posso rivelare presunte violazioni di leggi, norme o regolamenti senza timore di rappresaglie.
18	Le mie esigenze di formazione vengono tenute in considerazione.
19	Nella valutazione più recente della mia performance, ho capito cosa avrei dovuto fare per raggiungere livelli di performance superiori.

Nell'edizione del 2012 è stato somministrato a oltre un milione e mezzo di dipendenti federali, con tassi di risposta vicini al 50%.

Bibliografia

- Australian Government. 2007. “Cracking the Code. How to Apply for Jobs in the Australian Public Service”. *Australian Public Service Commission*.
- Cabinet Office. Ottobre 2007. “Job Evaluation Good Practice Guide”.
- Civil Service. 2008. *JESP Job Evaluation for Senior Posts Good Practice Guide March 2008*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/jesp_tcm6-2703.pdf
- Civil Service Fast Stream. 2012. *Fast Stream Recruitment Report 2012*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/229578/2012_Fast_Stream_Recruitment_Report_final_.pdf
- Civil Service Fast Stream. 2013. *Civil Service Fast Stream recruitment*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-report>
- EPSO Ufficio Europeo di Selezione del Personale. 2013a. Competency Framework. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. <http://www.epsocoaching.com/epso-competition-competency-framework/>
- EPSO Ufficio Europeo di Selezione del Personale. 2013b. *EU Career: The Selection Procedure*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. http://europa.eu/epso/doc/selection_procedure_en.pdf

Bibliografia

- Ketelaar, A.N. ed E. Turkisch. 2007. “Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and Other Country Experiences”. *OECD Working Papers on Public Governance 2007/5*. Parigi: OCSE.
- National Academy of Civil Service. 2012. *Top 100 Training Program*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014.
http://www.ncsi.gov.tw/english/02_projects/02_details.asp?ID=JNOOIRDMONE
- OCSE. 2005. *Performance-Related Pay Policies For Government Employees*. Parigi: OCSE.
- OCSE. 2009. *Government at a Glance*. Parigi: OCSE.
- OCSE. 2012. *Human Resources Management Country Profiles: Sweden*. Parigi: OCSE.
- Office of Personnel Management, United States. 2014. *Senior Executive Service: Basic Appraisal System*. Ultimo accesso 21 gennaio 2014. <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/basic-appraisal-system/>
- Office of Personnel Management, United States. 2014. *Senior Executive Service: Compensation*. Ultimo accesso 21 gennaio 2014. <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/compensation/>
- Office of Personnel Management, United States. 2014. *Senior Executive Service: Compensation*. Ultimo accesso 21 gennaio 2014. <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/compensation/#url=Recognition>

Bibliografia

- Ragioneria Generale dello Stato. 2014. ([http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/RGS-comuni/Note-per-I/2013/ANALISI DATI 2007-2012.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/RGS-comuni/Note-per-I/2013/ANALISI_DATI_2007-2012.pdf), ultimo accesso 23 gennaio 2014)
- Singapore Administrative Office. 2013. *Public Service Leadership Programme*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. <http://www.adminservice.gov.sg/PSLP/>
- UK Civil Servant. 2010. *How to be a Civil Cervant*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. <http://www.civilservant.org.uk/dismissal.shtml>
- UK Government. 2013. *35° annual report on senior salaries. Review Body on Senior Salaries report number 81*: Ultimo accesso 20 gennaio 2014. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/226944/SRB_2013_report_14.3.13.pdf
- UK Government. 2013b. *Senior Civil Service – Pay Arrangements*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/working/pay-and-reward/scs-pay>
- US Department of Energy. 2013. *Senior Executive Service Performance Appraisal*. Ultimo accesso 20 gennaio 2014. <http://energy.gov/sites/prod/files/cioprod/documents/3312.pdf>
- Giovanni Valotti, Giovanni Tria, Marta Barbieri, Nicola Bellé, Paola Cantarelli. 2012. *Sistemi di pubblico impiego a confronto: casi di studio internazionali*. White Paper n.3/2011 – seconda edizione OCAP Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche. Milano: Egea.

I manager pubblici che vogliamo

Grazie per l'attenzione