

# Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

**Corso di:**

**ANALISI ORGANIZZATIVA DELLE ISTITUZIONI  
PUBBLICHE**

**Parte Seconda— Analisi delle riforme**

A cura di: Prof. Alessandro Hinna,  
a.c. 2021-22

# Agenda



## **Da controllo di gestione alla valutazione della performance**

**Focus sulla evoluzione del sistema dei  
controlli interni vs sistema di pianificazione  
strategia e sistema di gestione del personale**

# L'approccio di analisi che adotteremo

## SISTEMA ORGANIZZATIVO

AMBIENTE

(Norma)

Assetto istituzionale

Strategia

Persone

Strumenti  
Organizzativi

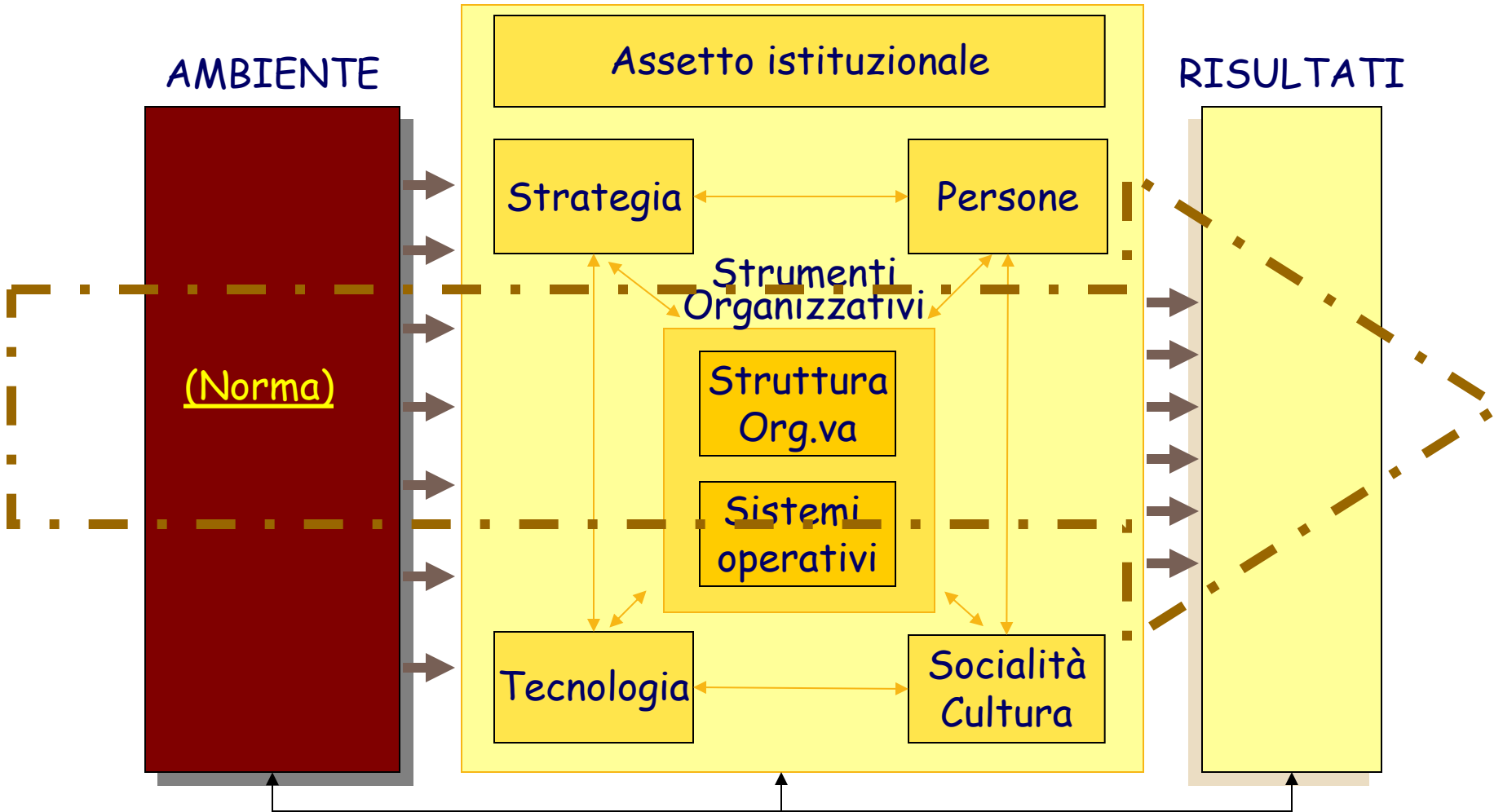
Struttura  
Org.va

Sistemi  
operativi

Tecnologia

Socialità  
Cultura

RISULTATI



# Valutazione e performance in PA nel Legislatore degli anni 90'

## Il sistema complessivo delle riforme dei controlli interne degli anni 90' lasciano alcuni nodi irrisolti:

- Si riferisce a problematiche inerenti efficienza ed efficacia dell'amministrazione pubblica, tralasciando in parte il presidio di problemi relativi alla **rilevanza** e dunque agli **impatti** dell'azione amministrativa
- Pone una enfasi sul necessario orientamento ai risultati determinando il rischio di un **orientamento al breve periodo**
- Scarso collegamento tra **accountability interna e esterna**
- Scarsa **indipendenza formale e sostanziale** degli «addetti» al presidio del sistema **dei controlli**
- Mancanza di un chiaro **collegamento tra valutazione dirigenziale e valutazione organizzativa**

# Le performance nella riforma Brunetta



*Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione*

*Schema di decreto legislativo  
di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15  
in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e  
di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*

Nello schema di decreto di attuazione della Legge 15/2009 la  
parola **performance** compare **117 volte in 49 pagine**

Non c'è dubbio che “performance” è una parole chiave della  
riforma

# Che cosa si intende per performance?

## ▣ La “performance” è:

- il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)
- che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo)
- apporta attraverso la propria **azione**
- al raggiungimento delle **finalità** e degli **obiettivi**
- ed, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita.

# Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009

La norma prevede che ogni amministrazione realizzi (con una metodologia appropriata stabilita nel decreto stesso):

a) Un sistema di **misurazione** e **valutazione** della performance: si tratta di un documento in cui è contenuta tutta la metodologia, il processo, le fasi e gli strumenti della misurazione e valutazione delle performance a livello sia organizzativo sia individuale.

b) Un **ciclo della performance** che dà origine a:

- piano triennale delle performance (che contiene gli obiettivi, gli indicatori ed i target per tutto l'Istituto, per le unità organizzative e per i dirigenti),
- relazione di performance: è un rendiconto sul livello di raggiungimento degli obiettivi e deve essere non solo pubblicata ma anche presentata agli stakeholders.

# Art. 4

## (Ciclo di gestione della performance)

- comma 1: [...] le amministrazioni pubbliche sviluppino, in maniera **coerente** con i contenuti e con il **ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio**, il **ciclo di gestione della performance**.
- comma 2: Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti **fasi**:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



# Performance organizzativa: obiettivi e indicatori

## Art. 5 (Obiettivi ed indicatori)

- **Comma 1:** Gli obiettivi sono programmati su base **triennale** e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, **dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione e tra questi ultimi ed i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative**. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468 e successive modificazioni.
- **Comma 2:** Gli obiettivi sono:
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato;
  - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
  - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
  - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

# Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009

## Oggetto - Art 2 del D.lgs. n. 150/2009

- **Valutazione** delle **strutture** e dei **dipendenti** delle amministrazioni pubbliche **al fine** di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio **tramite** la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

## Scopo della valutazione - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

La misurazione e la valutazione della performance:

- sono volte al **miglioramento della qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla **crescita delle competenze professionali**,
- attraverso la **valorizzazione del merito** e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,
- in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

# Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009 (5/6)



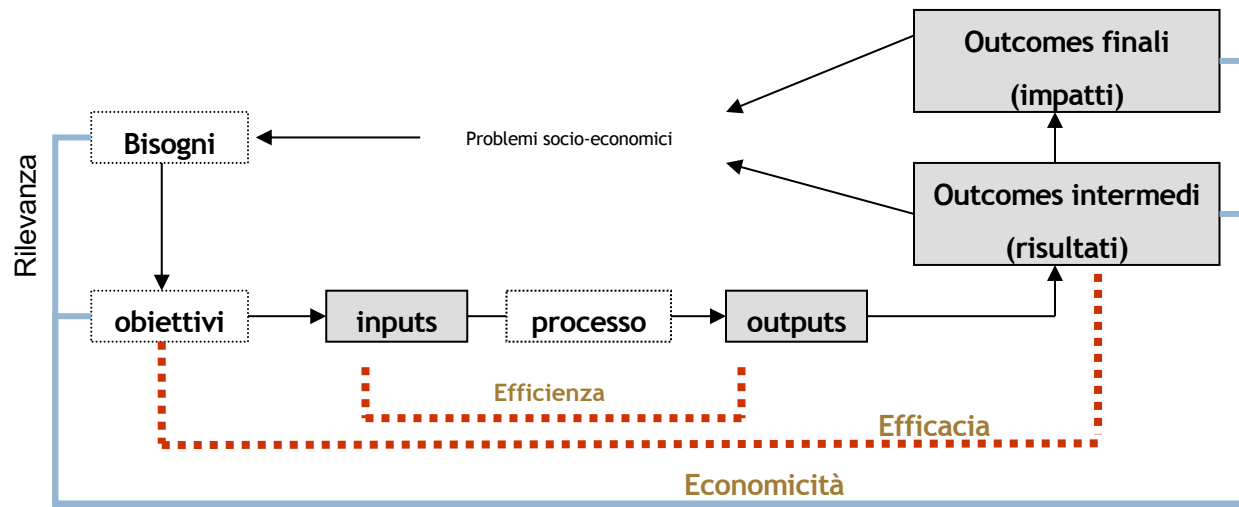
## I livelli - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

- Ogni amministrazione pubblica è tenuta a **misurare** ed a **valutare** la performance con riferimento:
  - all'amministrazione nel suo complesso,
  - alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola
  - ai singoli dipendenti

# Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009 (6/6)

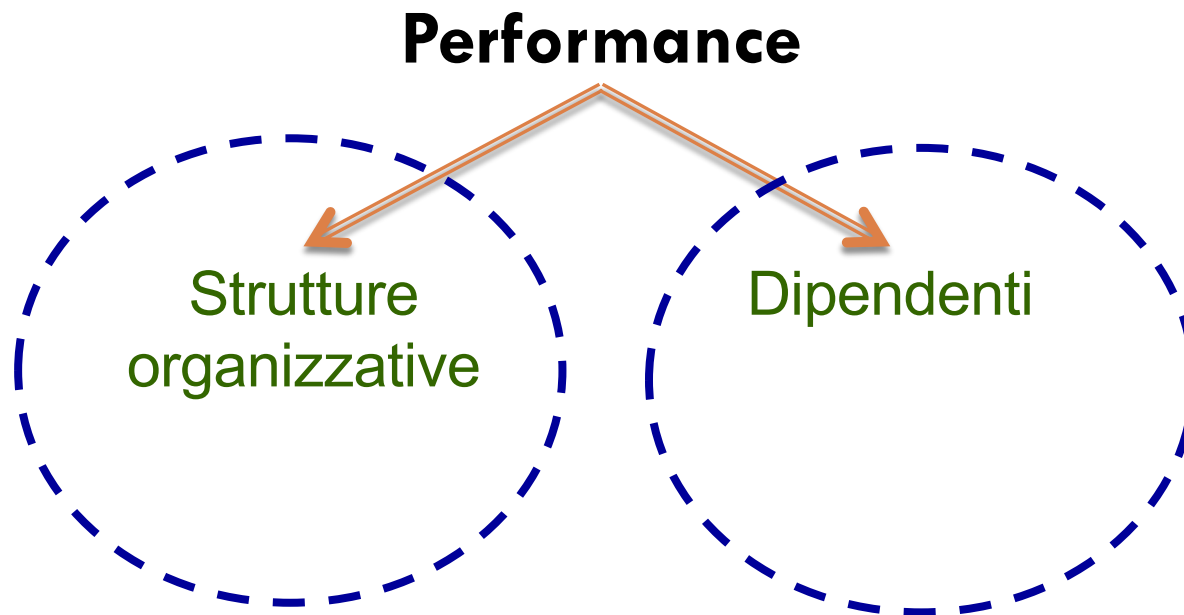
## I criteri - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

- Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, **secondo criteri strettamente connessi** al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.



Tratto da: Pollitt C., Bouckaert G., Public Management Reform: a Comparative Analysis, 2004

# Gli ambiti del sistema di misurazione e valutazione



# Art. 8 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (aggiornamento D.Lgs. n. 74/2017)

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
  - a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

# Art. 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (aggiornamento D.Lgs. n. 74/2017)

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei **dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia** e responsabilità [...] è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte **dai dirigenti sulla performance individuale del personale** sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

# Art. 14 - Organismo indipendente di valutazione della performance (aggiornamento D.Lgs. n. 74/2017)

## Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance

1. *Ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance. Il Dipartimento della funzione pubblica assicura la corretta istituzione e composizione degli Organismi indipendenti di valutazione.*
2. *L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.*
2. *bis. L'Organismo indipendente di valutazione della performance è costituito, di norma, in forma collegiale con tre componenti. Il Dipartimento della funzione pubblica definisce i criteri sulla base dei quali le amministrazioni possono istituire l'Organismo in forma monocratica.*
2. *ter. Il Dipartimento della funzione pubblica individua i casi in cui sono istituiti Organismi in forma associata tra più pubbliche amministrazioni.*
3. *L'Organismo indipendente di valutazione è nominato, sentita la Commissione di cui all'articolo 13, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per un periodo di tre anni. L'incarico dei componenti può essere rinnovato una sola volta.*