

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»

**CORSO: “ORGANIZZAZIONE DELLA PA»  
EDIZIONE 2024 -2025**

DISPENSA N. 1 \_INTEGRATIVA AL CAPITOLO 2 DEL LIBRO DI TESTO

OGGETTO: EVOLUZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE.

---

A CURA DI: ALESSANDRO HINNA

# **Organizzazione, persone e lavoro nella PA italiana: da dove veniamo**

---

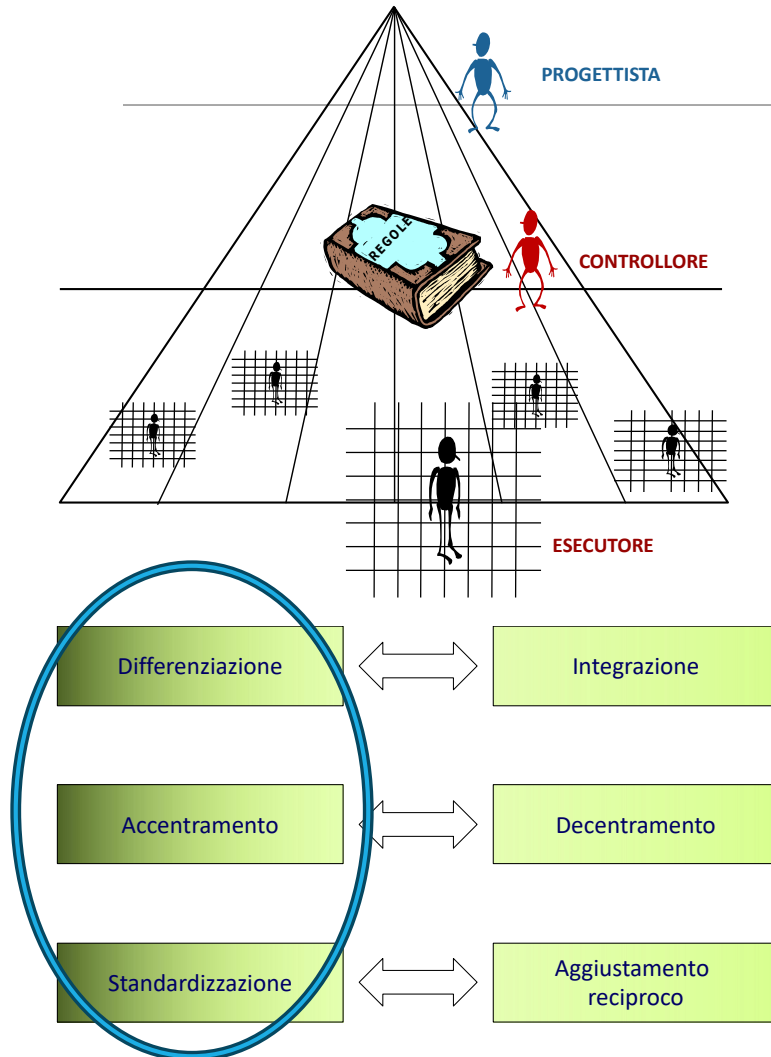
## PRIMA PARTE

# Partiamo da una idea di performance ...

---

Capacità nel tempo di raggiungere risultati  
che siano il più possibile vicini  
agli obiettivi programmati

# L'eredità della burocrazia classica



Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
<b>DIMENSIONE VERTICALE</b>			
• Numero di livelli gerarchici		X	
<b>DIMENSIONE ORIZZONTALE</b>			
• Grado di specializzazione			X
<b>ACCENTRAMENTO</b>			
• Concentrazione decisioni strategiche			X
• Concentrazione decisioni operative			X
• Dist. di «margini di discrezionalità»			X
<b>STANDARDIZZAZIONE</b>			
• Processi di lavoro			X
• Capacità e conoscenze	X		
• Output			
<b>PROFONDITA' E STABILITA'</b>			
• MdC volontari	-		
• MdC formali non strutturali	-		
• MdC formali strutturali	-		

# Le «performance» della burocrazia classica (meccanica)

## La burocrazia meccanica è adatta in ...

- Ambienti stabili e semplici
- Aziende mature nel tempo
- Aziende con dimensione medio – grande
- Controllo esterno

## La burocrazia meccanica non è adatta...

- Adatta in ambienti dinamici e/o complessi
- Per attività che richiedono pensiero e innovazione
- Per prendere decisioni condivise all'interno e all'esterno della organizzazione

## La burocrazia meccanica può garantire ...

- Precisione
- Univocità
- Uniformità
- Prevedibilità
- Rapidità di reazione

## La burocrazia meccanica rischia di determinare ...

- Addestramento alla rigidità
- “Spirito di casta”
- Divaricazione degli interessi (costruzione di fini propri potenzialmente in conflitto con quelli dell'organizzazione)
- Norma come strumento di negoziazione informale

# La riforma amministrativa in Italia (1/2):

il “big bang” degli anni 90’e le spinte per una nuova performance

---

- ✓ generalizzata crisi dei principali aspetti del modello di Stato social burocratico, trasformatosi, nel corso degli anni ‘80, da promotore ad **ostacolo dello sviluppo economico e sociale**
- ✓ **debito pubblico** ormai giunto a livelli di insostenibilità
- ✓ profonda **crisi di fiducia nelle istituzioni**, alla quale i primi governi tecnici di inizio decennio hanno iniziato a dare una risposta, gettando le basi per quel che fu, poi, il riordino generale del sistema amministrativo italiano;
- ✓ **processo di globalizzazione** quale fattore di ulteriore pressione sui singoli Stati chiamati ora alla duplice funzione di (1) protezione dei cittadini e (2) supporto alle imprese attraverso la riduzione degli oneri a loro carico

# La riforma amministrativa in Italia (2/2):

il “big bang” degli anni 90’e le spinte per una nuova performance

---

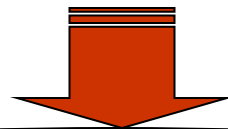
1. Intervento sulle **funzioni amministrative**:
  - liberare lo Stato dal peso di compiti ormai da lui non più gestibili
  - recupero di efficienza e flessibilità organizzativa
  
2. Il **cittadino è posto al centro** dell’amministrazione
  - attenzione alla qualità erogata e percepita
  - orientamento al risultato oltre che al processo (efficacia dell’azione pubblica)

# Gli anni 90 ed nuovi paradigmi dell'azione amministrativa (1/2)

---

## Aderenza ad alcune premesse del “New Public Management”

- Ammorbidire le fattezze burocratiche e monopolistiche delle amm. Statali
- Abbandonare gli “schemi rigidi” e ricercare “flessibilità”
- Abbandonare la “cultura prescrittiva”
- Spostare l'enfasi di attenzione dagli input agli output
- Porre il cittadino al centro delle politiche e delle strategie



**“Reinventing government”**



# Gli anni 90 ed nuovi paradigmi dell'azione amministrativa (1/2)

---

## La modernizzazione delle PA nelle raccomandazioni OCSE - Rapporto Governance in Transition (1995)

- orientamento ai risultati e alle performance;
- maggiore autonomia al management;
- attenzione all'accountability e orientamento ai "clienti";
- introduzione della competizione e di meccanismi di tipo mercato;
- evoluzione della natura dei rapporti fra livelli di governo;

# **Da controllo di gestione alla gestione della performance: principali punti di attenzione**

---

## SECONDA PARTE

# Le «tappe» fondamentali della evoluzione della valutazione della performance nella PA italiana

---



# Principali innovazioni del D.Lgs. 29/93

---

Con il **D.Lgs. 29/93**, tra le altre cose, si introducono alcune innovazioni in materia di controlli interni. In particolare:

- **responsabilizzazione dei dirigenti** per i **risultati** dell'attività svolta
- istituzione di **nuclei di valutazione** o servizi di controllo interno
- **posizione di autonomia** di questi uffici che rispondono solo agli organi di indirizzo politico
- possibilità di **composizione mista** di detti uffici

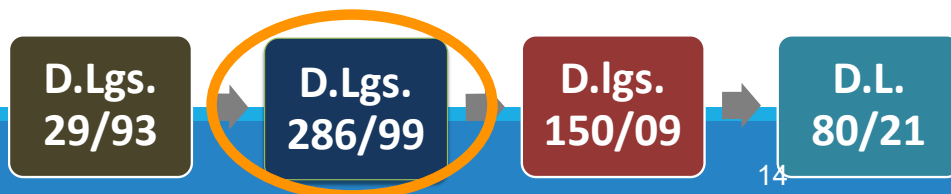


# Principali innovazioni del D.Lgs. 286/99 (1/3)

---

Alla luce delle problematiche applicative del D.Lgs. 29/93, il **Dlgs. 286/99** si pone, tra l'altro, l'obiettivo di:

- **individuare le attività** da demandare alle strutture di controllo interno
- prevedere l'affidamento di tali attività a **strutture tra loro distinte**
- fissare criteri di **incompatibilità fra le diverse funzioni** di controllo interno
- **rafforzare** il principio già introdotto con il D.Lgs. 29/93 in materia di responsabilità dirigenziale per i risultati dell'attività svolta, nella misura in cui oltre ad essere enunciata viene anche **valutata**



# Principali innovazioni del D.Lgs. 286/99 (2/3)

Il Dlgs. 286/99 definisce alcuni principi organizzativi che le amministrazioni dovranno seguire nel disegno del sistema dei controlli interni. In particolare:

- si richiama la pertinenza delle **strutture di controllo** agli organi cui è strumentale la loro attività
- si precisa che le strutture di **controllo strategico** svolgono anche l'attività di **valutazione dei dirigenti**
- si fa **divieto** di affidare alle strutture di controllo menzionate la verifica di regolarità amministrativa e contabile
- si fa **obbligo** agli addetti al controllo strategico ed al controllo di gestione di riferire esclusivamente agli organi di vertice (politico-amministrativi) per i quali svolgono la loro attività
- i **compiti di controllo** interno devono essere esercitati in modo integrato

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# Principali innovazioni del D.Lgs. 286/99 (3/3)



D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# I «principi organizzativi» del D.Lgs. 286/99 (1/2)

---

1) Pertinenza delle strutture di controllo agli organi cui è strumentale la loro attività:

Controllo strategico



Strutture collocate presso  
l'organo di indirizzo politico  
amministrativo

Controllo di gestione



Strutture dipendenti dai  
propri organi amministrativi  
di vertice

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21



# I «principi organizzativi» del D.Lgs. 286/99 (2/2)

---

- 2) Le strutture di **controllo strategico** svolgono anche l'attività di **valutazione dei dirigenti**
- 3) Si fa **divieto** di affidare alle strutture di controllo menzionate la verifica di regolarità amministrativa e contabile
- 4) Si fa obbligo degli addetti al controllo strategico ed al controllo di gestione di **referire esclusivamente agli organi di vertice** (politico-amministrativi) per i quali svolgono la loro attività, gli addetti alla regolarità amministrativa e contabile anche alla Corte dei conti per fatti suscettibili di recare danno all'erario.
- 5) I compiti di controllo interno devono essere **esercitati in modo integrato**

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# Prime considerazioni di sintesi:

D.Lgs. 29/93 vs D.Lgs. 286/99 (1/2)

D.Lgs. 29/93	D.Lgs. 286/99
Istituzione di servizi di controllo interno o nuclei di valutazione	Istituzione del controllo: <ul style="list-style-type: none"><li>◦ amm. e contabile</li><li>◦ gestione</li><li>◦ strategico</li><li>◦ valutazione del personale</li></ul>
	Integrazione delle diverse tipologie di controllo
Posizione di autonomia dei servizi o nuclei che rispondono solo agli organi di indirizzo politico	Distinzione degli organi che rispondono al livello politico amministrativo e alla dirigenza
Responsabilizzazione dei dirigenti sui risultati dell'attività	Responsabilizzazione e valutazione della dirigenza
	Qualità dei servizi pubblici

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# Prime considerazioni di sintesi:

## D.Lgs. 29/93 vs D.Lgs. 286/99 (2/2)

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

- ci 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
- si pone enfasi sul necessario orientamento ai risultati attesi (obiettivi) determinando il rischio di un orientamento al **breve periodo**
- vi è la mancanza di un chiaro collegamento tra **valutazione dirigenziale** e **valutazione organizzativa**
- si tende ad sovrapporre l'attività di **misurazione** dei risultati con l'attività di **valutazione** della prestazione individuale
- si tende a **collegare** la valutazione della prestazione unicamente al **sistema di retribuzione**
- non viene esplicitato il **collegamento** tra **accountability interna** e **esterna**



# Il concetto di performance nel D.lgs. 150/2009

---

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.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009 (1/3)

## 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.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# Gli elementi di discontinuità del D.lgs. 150/2009 (2/3)



## 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

## 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.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# L'integrazione tra programmazione e controllo nel D.lgs. 150/2009 (1/3)

---

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.

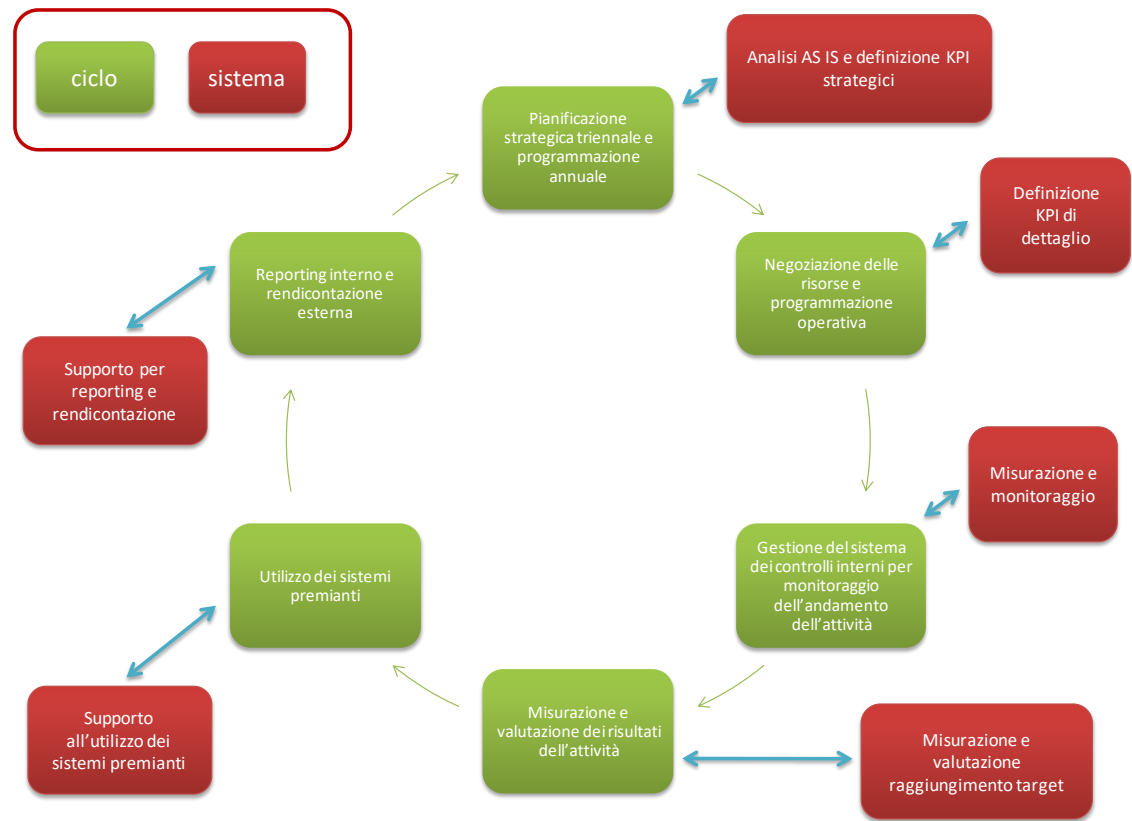
b) Un **ciclo della performance** che dà origine a:

- **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.



# L'integrazione tra programmazione e controllo nel D.lgs. 150/2009 (2/3)

Il rapporto tra  
Ciclo e Sistema



D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21



# L'integrazione tra programmazione e controllo nel D.lgs. 150/2009 (3/3)



D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Art. 4. Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
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 *tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;*
  - 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 *controllo interni ed* indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

D.Lgs.  
29/93



D.Lgs.  
286/99



D.lgs.  
150/09



D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Art. 5. Obiettivi e indicatori

### 01. *Gli obiettivi si articolano in:*

- a) *obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;*
  - b) *obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance di cui all'articolo 10.*
1. *Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera a), sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. ... Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. ..*

D.Lgs.  
29/93



D.Lgs.  
286/99



D.lgs.  
150/09



D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150



D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica  
Ufficio per la valutazione della performance

Linee guida per il Sistema di  
Misurazione e Valutazione della  
performance

Ministeri

N. 2  
Dicembre 2017

Box 2 – I documenti di programmazione nei ministeri e la loro collocazione nel ciclo della performance

Ai fini di una efficace gestione del processo di pianificazione e programmazione e di una sua corretta formalizzazione, sono fornite indicazioni in merito alle funzioni proprie dei tre documenti principali che, per i ministeri, sono:

- 1) **Piano della performance;**
- 2) **Nota integrativa a Legge di Bilancio;**
- 3) **Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione.**

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

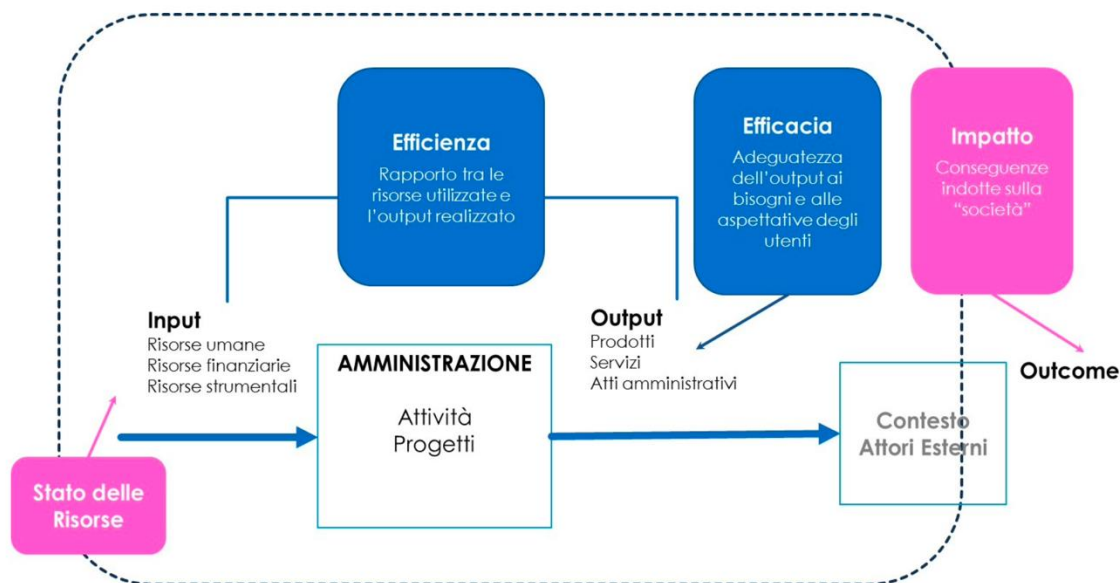
# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150



Linee guida per il Sistema di  
Misurazione e Valutazione della  
performance

Ministeri

N. 2  
Dicembre 2017



Valutazione della performance permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello **stato delle risorse (salute dell'amministrazione)** utilizza le stesse in **modo razionale (efficienza)** per erogare **servizi adeguati alle attese** degli utenti (**efficacia**), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il **livello di benessere sociale ed economico** degli utenti e degli stakeholder (**impatto**).

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Dalla misurazione alla valutazione

La **valutazione della performance organizzativa** si basa **sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento** tra i risultati raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

Lo **scostamento** è la base per l'analisi dei **fattori che hanno portato a variazioni significative** legate a:

- **fattori esogeni**, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione;
- **fattori endogeni**, ossia variabili controllabili dall'amministrazione;

Lo scostamento può essere dovuto a **problemi/errori nella costruzione** dell'indicatore in fase di programmazione.

La fase di **valutazione** diviene, quindi, **fondamentale** per:

- **identificare i fattori** che hanno portato allo scostamento, anche attraverso l'**analisi dei rischi**;
- **verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema**;
- **analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene**.

La fase di **valutazione si conclude** con la formulazione di un **giudizio** o con l'assegnazione di un **punteggio** al fine:

- **del miglioramento organizzativo**;
- **della ridefinizione degli obiettivi** dell'amministrazione;
- **della valorizzazione delle risorse umane**, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli **esiti del processo di valutazione della performance organizzativa** devono essere documentati mediante reportistica e confluire nella Relazione sulla performance che conclude il ciclo della performance.



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica  
Ufficio per la valutazione della performance

Linee guida per il Sistema di  
Misurazione e Valutazione della  
performance

Ministeri

N. 2  
Dicembre 2017

D.Lgs.  
29/93



D.Lgs.  
286/99



D.lgs.  
150/09



D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Gli indicatori della performance organizzativa

### 1. Indicatori di stato delle risorse (o livello di salute dell'amministrazione)

Tali indicatori **quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione** (*umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili*) misurabili in termini sia *quantitativi*, sia *qualitativi*. A titolo di esempio:

- **risorse umane:** quantità e distribuzione per posizione; suddivisione per fasce di età e categoria;
- **risorse economico-finanziarie:** risorse stanziare, risorse per tipologia di finanziamento;
- **risorse tangibili:** valore del patrimonio disponibile, livello di obsolescenza delle attrezzature;
- **risorse intangibili:**
  - *salute organizzativa:* livello di benessere organizzativo, % di lavoratori in smart working;
  - *salute professionale:* quantità di persone laureate; % profili professionali presenti;
  - *salute di genere:* rapporto donne/uomini; % donne in ruoli apicali;
  - *salute relazionale:* quantità/tipologia di utenti/cittadini coinvolti; livello di soddisfazione;
  - *salute etica:* quantità di processi oggetto di valutazione del rischio; % di rotazione incarichi di dirigenti;
  - *salute digitale:* stanziamenti in applicativi; % servizi digitalizzati.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21



# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Gli indicatori della performance organizzativa

### 2. Indicatori di efficienza

Tali indicatori esprimono la **capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali** (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (*output*).

L'efficienza può essere misurata, ad esempio, in **termini economici e/o fisici**:

- **efficienza economica (o finanziaria)**: esprime il **costo** (o la spesa) di **gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio** (risorse economiche/quantità servizi o utenti serviti) e può essere **incrementata** attraverso **iniziative di miglioramento organizzativo** (ad es. riduzione % del costo delle utenze);
- **efficienza produttiva**: esprime lo **sforzo organizzativo** per svolgere **un'attività o un processo** o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di *Full Time Equivalent* (FTE) impiegabili (FTE/quantità servizi) e può essere **incrementata** attraverso **iniziative di miglioramento organizzativo**.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Gli indicatori della performance organizzativa

### 3. Indicatori di efficacia

Gli indicatori di efficacia esprimono **l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità** degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

#### Efficacia quantitativa:

- **quantità erogata:** esprime la **quantità erogata di output** (n. servizi o prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi;
- **quantità fruita:** esprime la **quantità dei destinatari diretti degli output** (n. fruitori) e può essere accresciuta tramite iniziative di allargamento del numero dei beneficiari dei servizi. *Il numero dei fruitori effettivi può anche essere rapportato al numero dei fruitori potenziali.*

#### Efficacia qualitativa:

- **qualità erogata** degli *output*, attraverso **parametri oggettivi**, (es.: il tempo di pagamento ai fornitori) secondo la prospettiva dell'amministrazione; può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi;
- **qualità percepita:** esprime la **qualità percepita degli output**, secondo la **prospettiva dei fruitori** (*livello di soddisfazione dei fruitori*); anche in questo caso la qualità può essere accresciuta tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Gli indicatori della performance organizzativa

### 4. Indicatori di impatto

Gli indicatori d'impatto esprimono **l'effetto atteso o generato** (*outcome*) da una **politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti**, nel medio-lungo termine, nell'ottica della **creazione di valore pubblico**, ovvero *del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza*.

Possono essere **misurati sia in valori assoluti che in termini di variazione %** rispetto alla **condizione di partenza** e possono riferirsi a diversi ambiti d'impatto degli obiettivi dell'amministrazione:

- **impatto sociale**: esprime *l'impatto indotto sulle varie componenti della società e sulle relative condizioni sociali* e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione % rispetto allo stato di bisogno;
- **impatto economico**: esprime *l'impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico e sulle relative condizioni economiche* e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione % rispetto alla condizione economica di partenza;
- **impatto ambientale**: esprime *l'impatto indotto sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l'amministrazione* e sulle *relative condizioni ambientali* e può essere misurato in valori assoluti oppure come variazione % rispetto alla condizione ambientale di partenza.

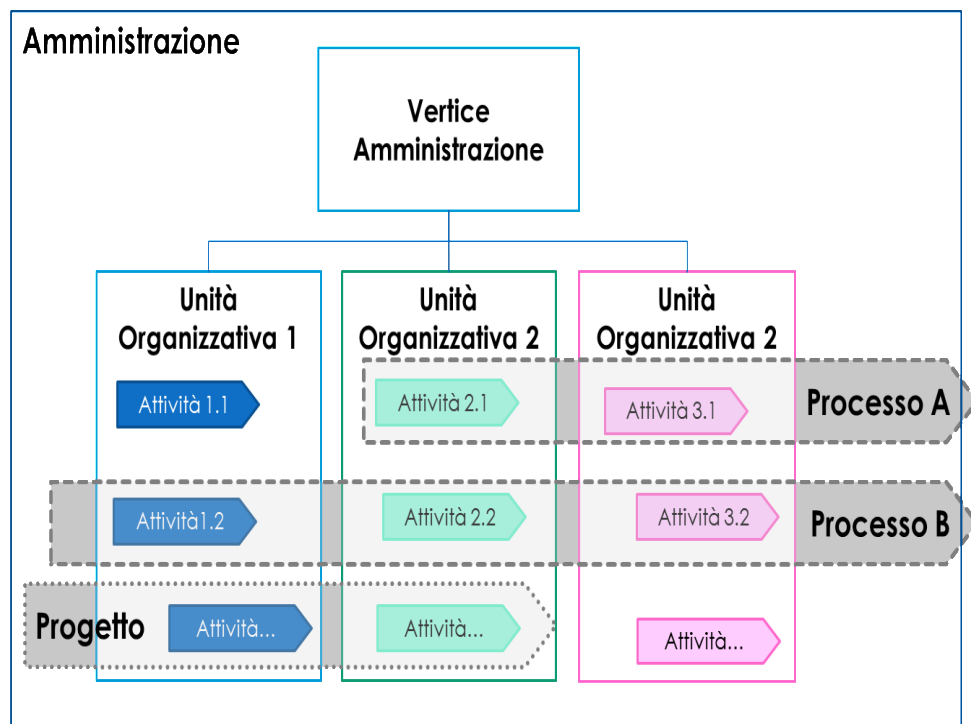
D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica  
Ufficio per la valutazione della *performance*

Linee guida per il Sistema di  
Misurazione e Valutazione della  
*performance*

Ministeri

N. 2  
Dicembre 2017

*I diversi livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa*

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

37

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

---

## Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, *il Sistema di misurazione e valutazione della performance*.
2. La **funzione di misurazione e valutazione delle performance** è svolta:
  - a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
  - b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;
  - c) *dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*

D.Lgs.  
29/93



D.Lgs.  
286/99



D.lgs.  
150/09



D.L.  
80/21

# II D.L. 80/2021 - PIAO

---

Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del PNRR,

Articolo 6 del decreto legge n. 80/2021 -> Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

- **nuovo documento di programmazione** deve essere adottato da tutte le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, entro il 31 gennaio di ogni anno.
- «**assorbe**» una serie di documenti programmatici che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# Il D.L. 80/2021 - PIAO

---

Il quadro normativo è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 del citato articolo 6 del DL 80/2021:

- Il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022) che individua gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.
- Il decreto 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022) che ha definito il contenuto del Piano, ivi incluse le modalità semplificate previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81

---

## Adempimenti assorbiti nel PIAO

**Piano dei fabbisogni**, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

**Piano delle azioni concrete**, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

**Piano per razionalizzare** l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, legge 24 dicembre 2007, n. 244

**Piano della performance**, decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

**Piano di prevenzione della corruzione**, legge 6 novembre 2012, n. 190

**Piano organizzativo del lavoro agile**, la legge 7 agosto 2015, n. 124

**Piani di azioni positive**, decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21



# La struttura del PIAO secondo le linee guida

---

## **SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

## **SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

- Sottosezione Valore pubblico
- Sottosezione Performance
- Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza

## **SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

- Sottosezione Struttura organizzativa
- Sottosezione Organizzazione del lavoro agile Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale

## **SEZIONE 4. MONITORAGGIO**

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

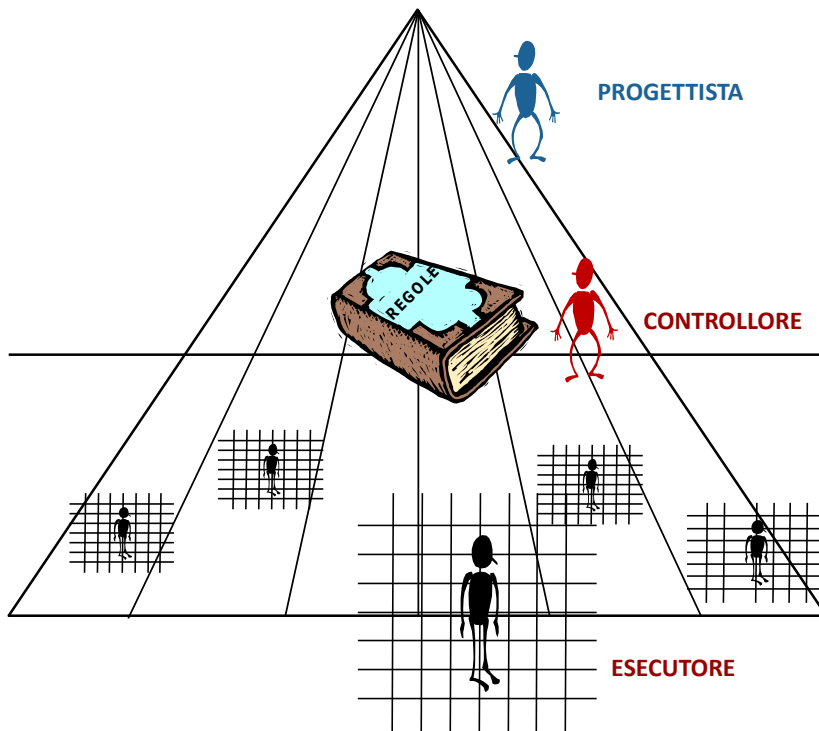
## **Non solo conoscenze, ma competenze: i lavori in corso**

---

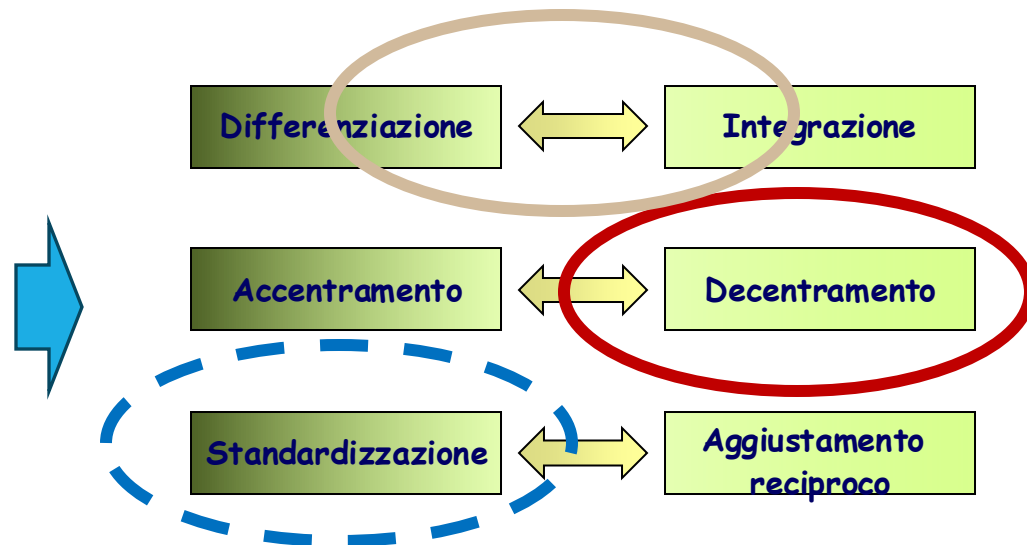
### TERZA PARTE

# Il (necessario) passaggio dalla Burocrazia classica alla Burocrazia professionale

## Burocrazia *meccanica*



## Burocrazia *professionale*



# Ambiente operativo, incertezza e scelte strutturali: analisi comparata

## Burocrazia *meccanica*

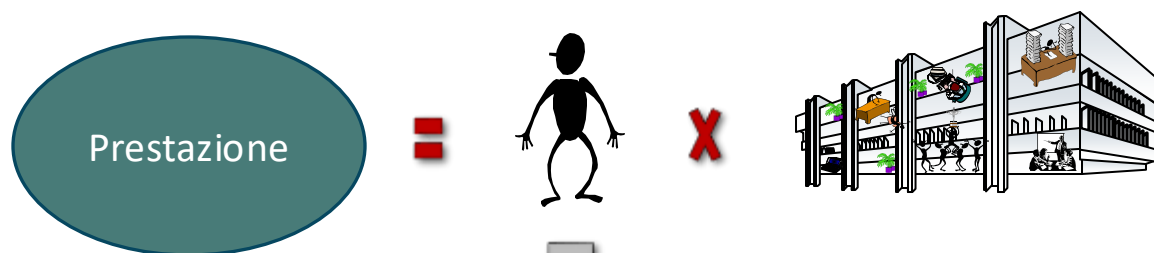
Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
<b>DIMENSIONE VERTICALE</b>			
• Numero di livelli gerarchici		X	
<b>DIMENSIONE ORIZZONTALE</b>			
• Grado di specializzazione			X
<b>ACCENTRAMENTO</b>			
• Concentrazione decisioni strategiche			X
• Concentrazione decisioni operative			X
• Dist. di «margini di discrezionalità»			X
<b>STANDARDIZZAZIONE</b>			
• Processi di lavoro			X
• Capacità e conoscenze	X		
• Output			
<b>PROFONDITA' E STABILITA'</b>			
• MdC volontari	-		
• MdC formali non strutturali	-		
• MdC formali strutturali	-		



## Burocrazia *professionale*

Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
<b>DIMENSIONE VERTICALE</b>			
• Numero di livelli gerarchici	X		
<b>DIMENSIONE ORIZZONTALE</b>			
• Grado di specializzazione		X	
<b>ACCENTRAMENTO</b>			
• Concentrazione decisioni strategiche			X
• Concentrazione decisioni operative	X		
• Vincoli di discrezionalità	X		
<b>STANDARDIZZAZIONE</b>			
• Processi di lavoro	X		
• Capacità e conoscenze			X
• Output	-		
<b>PROFONDITA' E STABILITA'</b>			
• MdC volontari		X	
• MdC formali non strutturali		X	
• MdC formali strutturali			

# Comportamento e competenza: i termini della relazione (1/2)



**Competenze** = **Caratteristiche** che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività

Lo studio della motivazione si interessa del perché le persone si comportano:

in **un certo modo**

scelgono **un particolare corso di azioni** preferendole ad altre

**continuano nell'azione scelta**, spesso per un lungo periodo, fronteggiando difficoltà e problemi

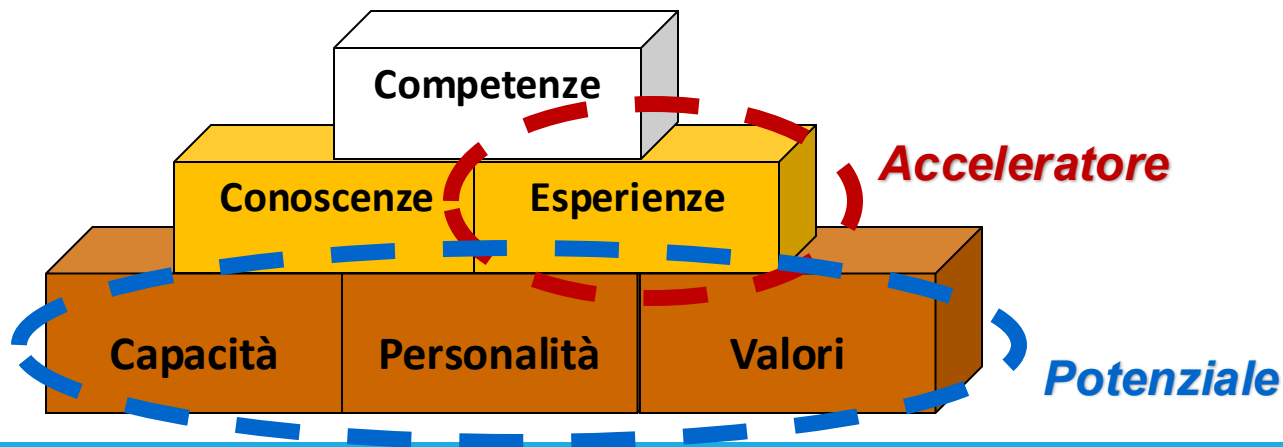
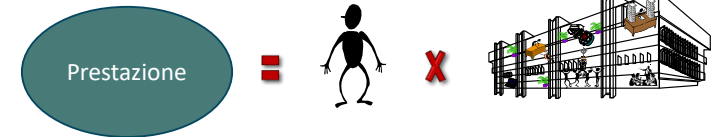


**Motivazione** come **direzione**, **intensità** e **persistenza** dell'azione

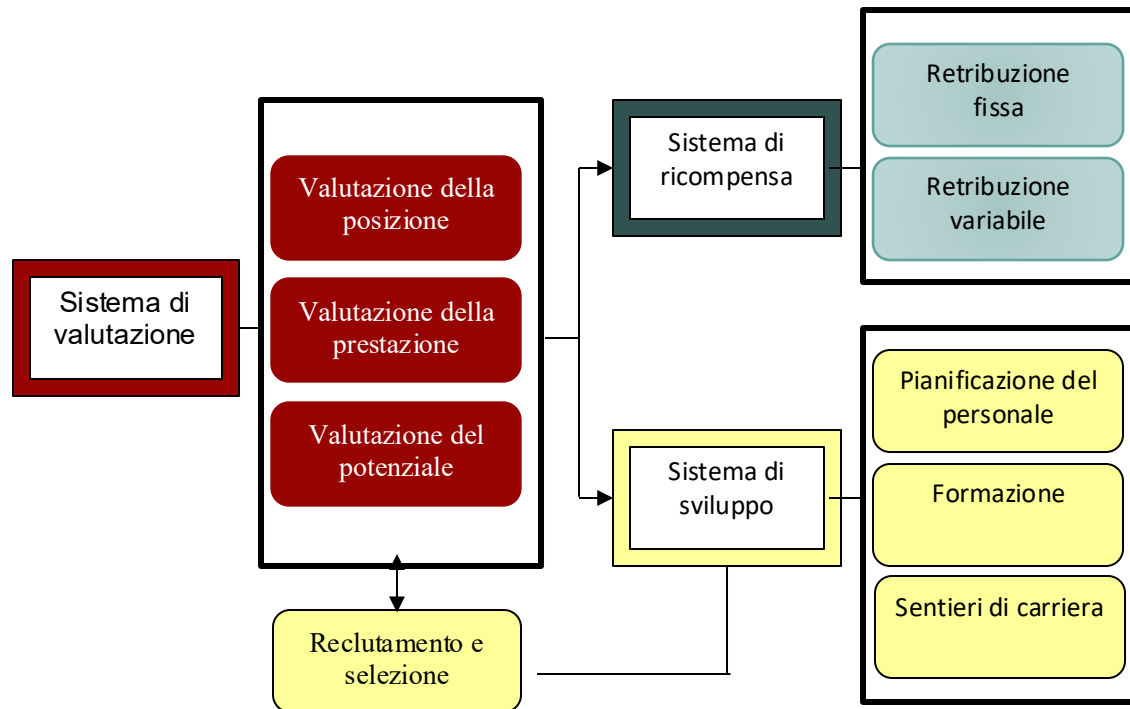
# Dalla conoscenza alla competenza: le dimensioni di interesse

*La competenza è:*

1. multifattoriale, frutto dell'interazione di elementi diversi;
2. causalmente correlata a una prestazione efficace, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza;
3. finalizzata a una specifica mansione o situazione
4. <<invisibile>>, in quanto tale: la competenza non esiste, esistono un insieme di **comportamenti osservabili**.

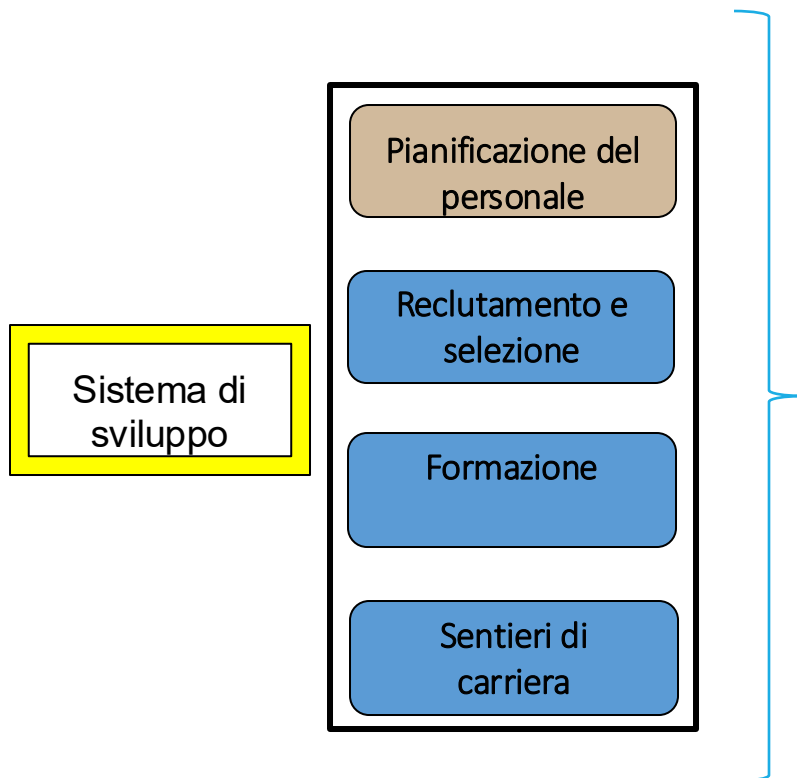


# La necessità di una revisione del sistema di direzione e sviluppo delle risorse umane



# Traiettorie di intervento sul sistema di sviluppo del personale

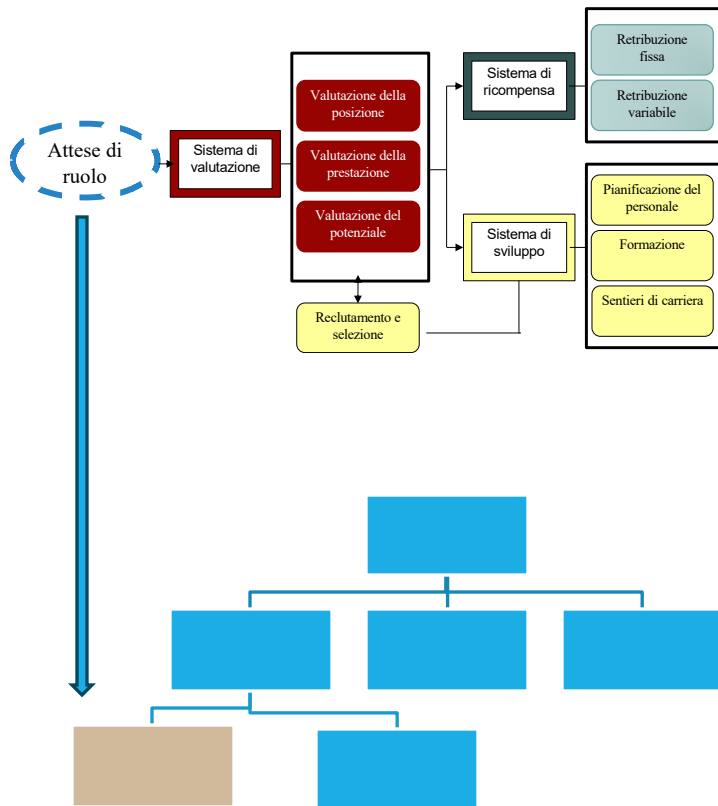
---



**Art. 1 del D.L. 36/2022** prevede nuove linee di indirizzo per le PA relative alla predisposizione dei rispettivi piani triennali dei fabbisogni di personale – adottate con decreto del Dip.to della funzione pubblica del 22 luglio 2022 - concernano anche la definizione dei nuovi profili professionali, individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere



# Gli interventi di natura organizzativa: l'importanza del progettazione organizzativa micro



Nel descrivere la attività diviene importante andare oltre il semplice “COSA” e arricchirlo con indicazioni su:

- i comportamenti attesi (COME)
- le caratteristiche individuali (competenze) necessarie per realizzarli

«POSIZIONE»



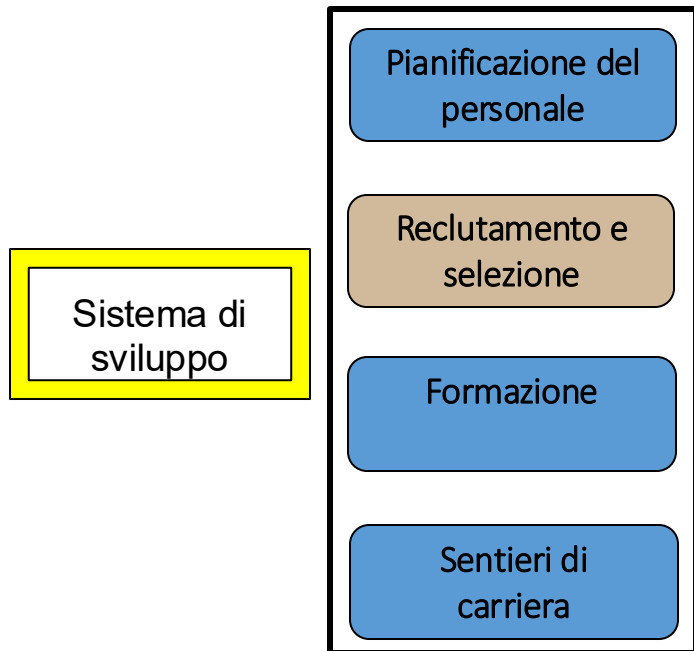
*Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo atteso dal titolare della posizione*

«RUOLO»



*Insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell'organizzazione nei confronti della persona che ricopre la posizione*

# Traiettorie di intervento sul sistema di sviluppo del personale

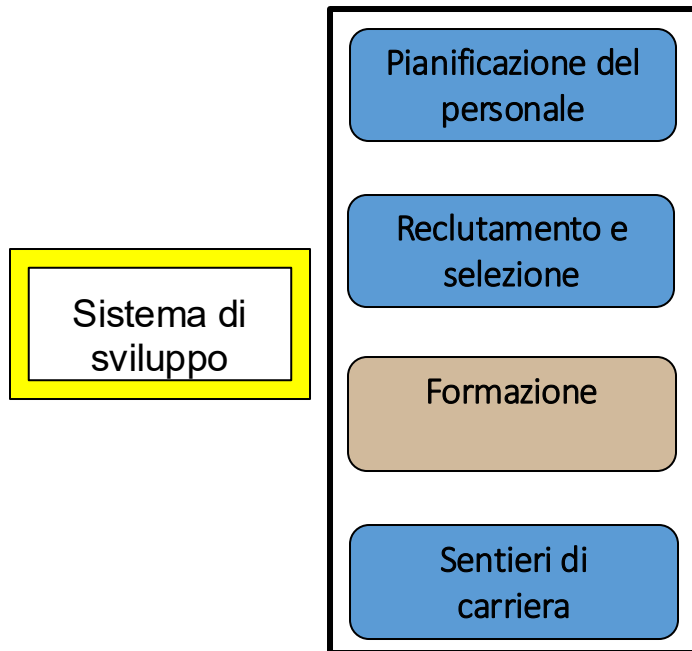


**Art. 10 del D.L. 80/2021**, convertito in Legge n. 113/2021 prevede che «le procedure concorsuali possono prevedere l'utilizzo di strumenti di valutazione delle competenze trasversali e dei profili attitudinali dei candidati.»

**D.P.R. n. 82 del 16 giugno 2023** (Regolamento concorsi PA) introduce criteri uniformi per la valutazione dei titoli, esperienze e soft skills, integrando il Portale inPA.

Sintesi: possibilità **di valutazione delle soft skills**, esperienze professionali e titoli formativi, accanto ai quiz tradizionali.

# Traiettorie di intervento sul sistema di sviluppo del personale

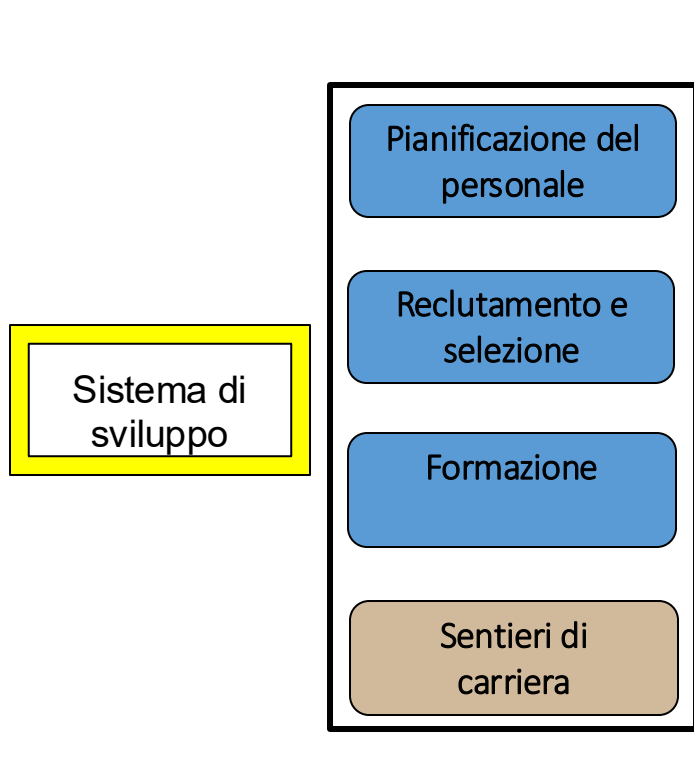


Direttiva (del 16/01/2025) sulla formazione e valorizzazione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione: **“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”**

In particolare la Direttiva ha il fine di:

- Promuovere soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici delle amministrazioni;
- Introdurre sistemi di monitoraggio e valutazione dell'impatto della formazione, misurandone i benefici nella creazione di valore pubblico;
- rafforzare la partecipazione attiva dei dipendenti : a partire dal 2025, ogni dipendente dovrà completare almeno 40 ore di formazione annue.
- responsabilizzare i Dirigenti sulla formazione del personale come obiettivo di performance

# Traiettorie di intervento sul sistema di sviluppo del personale



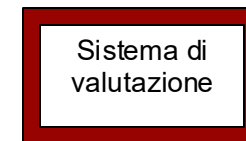
**Articolo 52, comma 1-bis del D.Lgs. n. 165/2001,** modificato dal **D.L. n. 80/2021** e dalla **Legge n. 113/2021**, prevede che:

"Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree [...] avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

# Le indicazioni del Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana (DM 28 settembre 2022)

15 competenze articolate in **cinque aree**:

- Area cognitiva
- Area manageriale
- Area realizzativa
- Area relazionale
- Area del self-management.



Valutazione della  
posizione

Valutazione della  
prestazione

Valutazione del  
potenziale

Nell'ambito del modello sono individuate sei competenze considerate più rilevanti (cd. **competenze core**), che si raccomanda di includere sempre nel set di competenze da osservare inserito nei bandi per la selezione della dirigenza.

Tali competenze sono relative a:

- Soluzione dei problemi
- Gestione dei processi
- Sviluppo dei collaboratori
- Decisione responsabile
- Gestione delle relazioni interne ed esterne
- Tenuta emotiva.

# La centralità della valutazione della prestazione

D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 \_  
Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

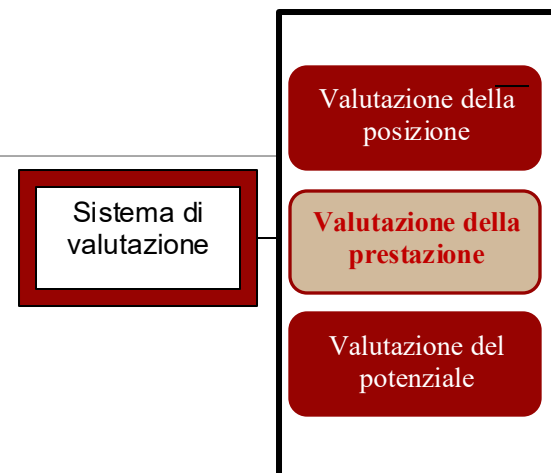
## Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

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, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, 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**.

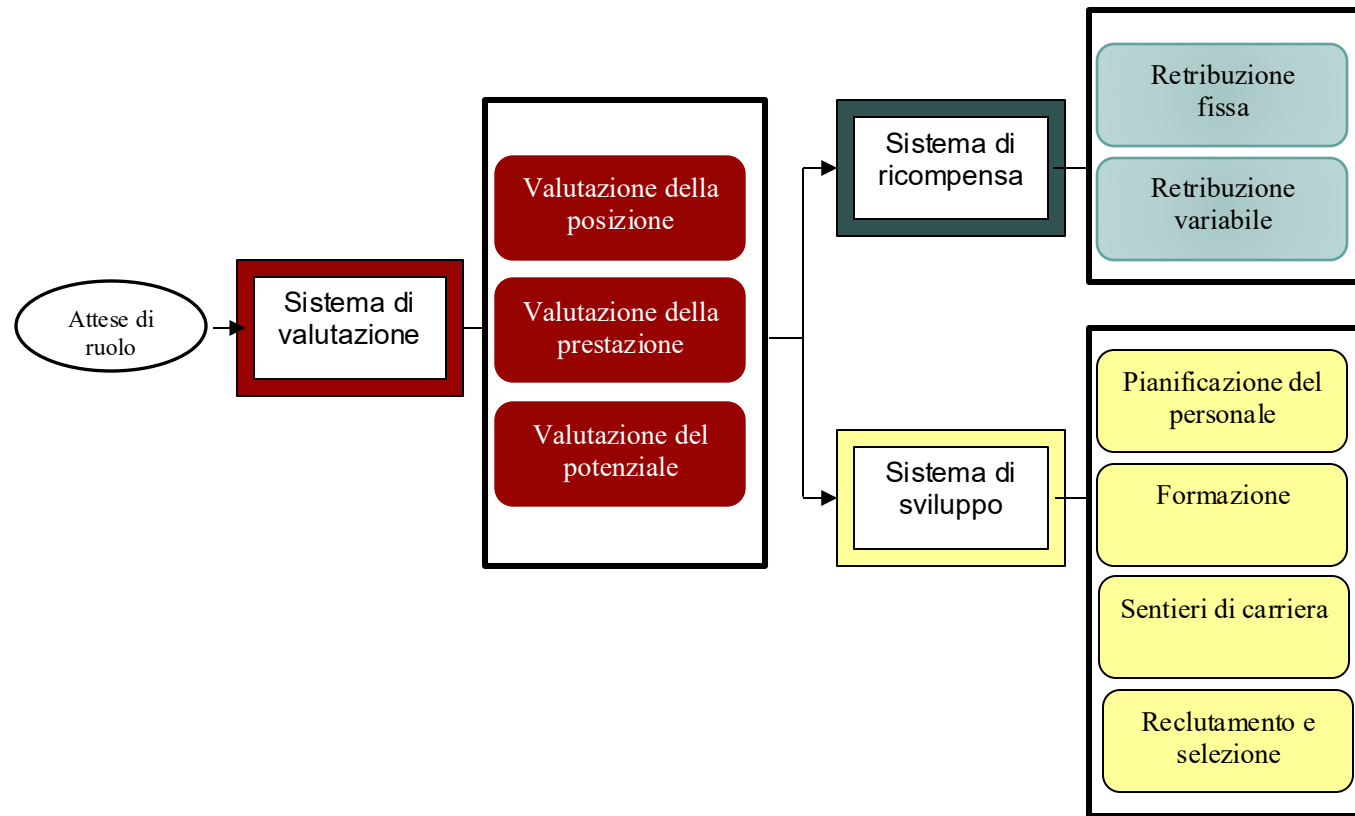


# **L'integrazione tra performance organizzativa e individuale: finalità, attori, fasi del processo di valutazione della performance**

---

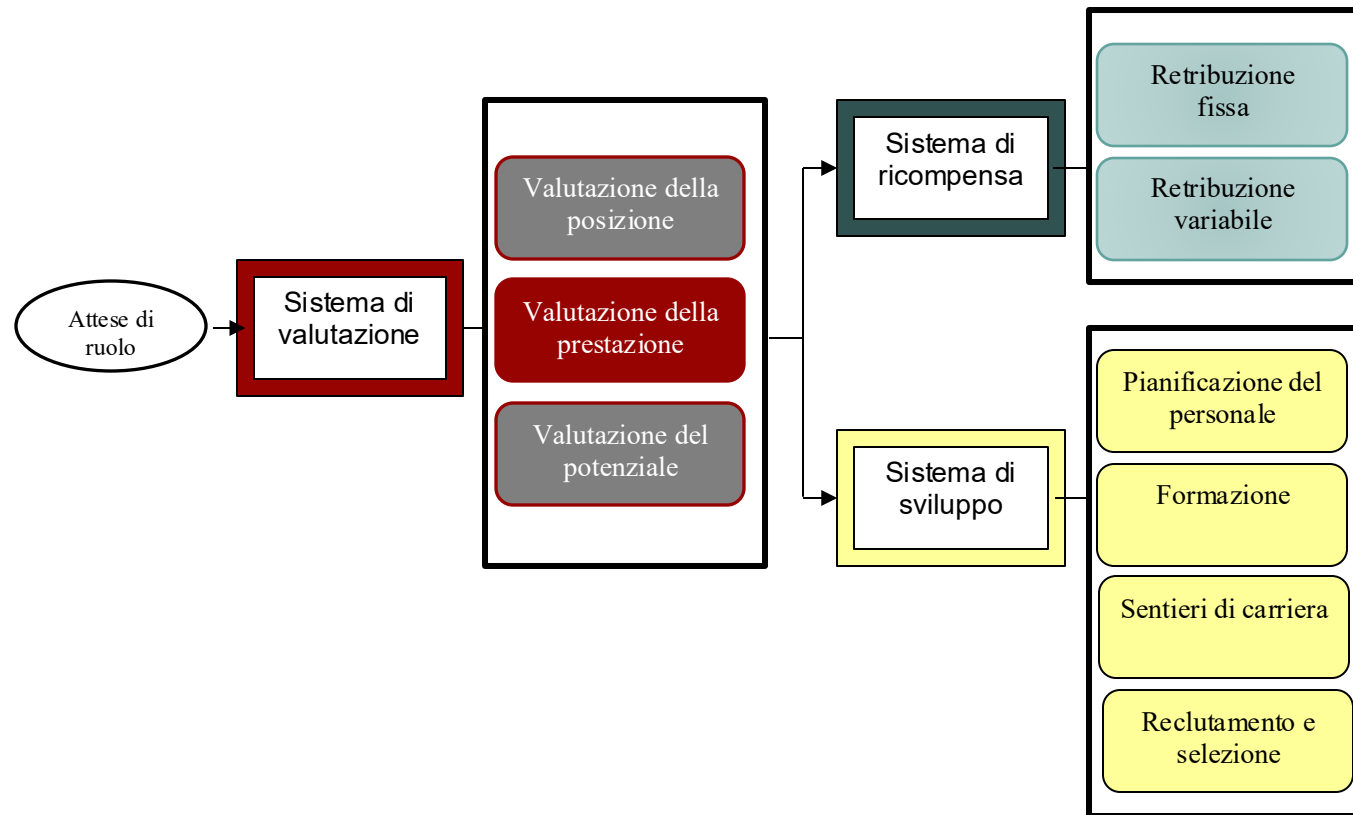
## **QUARTA PARTE**

# Valutazione del personale e (altri) sotto-sistemi di gestione del personale (focus)





# La nuova «centralità» della valutazione della prestazione individuale (focus)



# 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.

D.Lgs.  
29/93

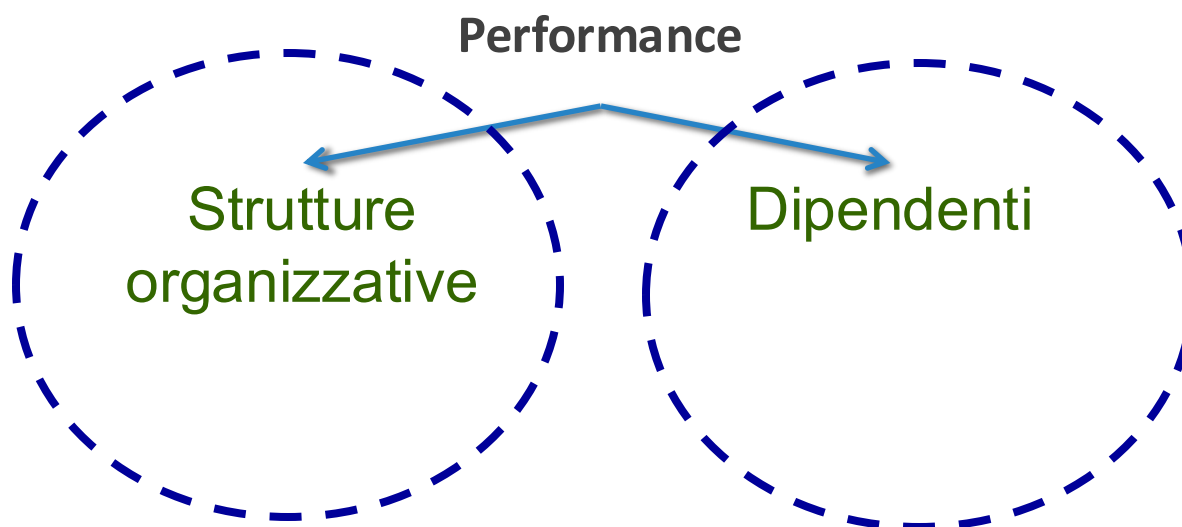
D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

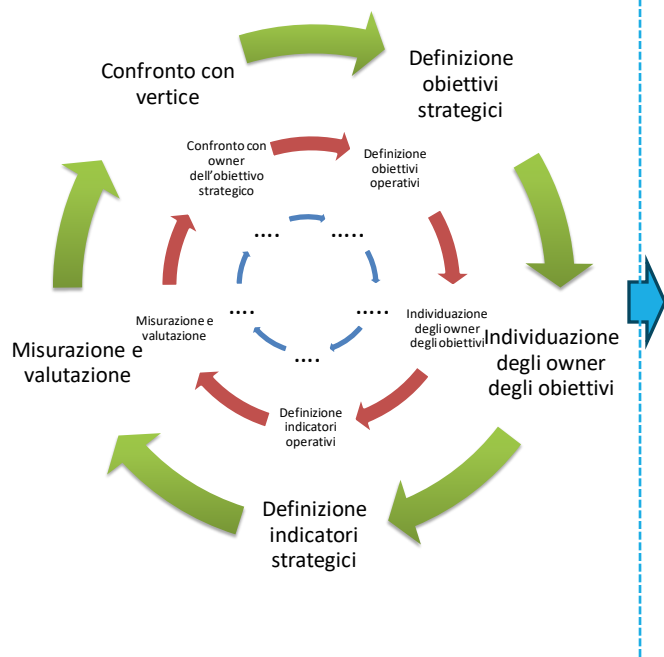
# Gli ambiti del sistema di misurazione e valutazione (sintesi)

---



# L'integrazione tra ciclo della performance organizzativa e individuale

## Dimensione **organizzativa**



## Dimensione **individuale**



# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

---

## Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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.

D.Lgs.  
29/93



D.Lgs.  
286/99



D.lgs.  
150/09



D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

---

## Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

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, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, 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.

D.Lgs.  
29/93



D.Lgs.  
286/99



D.lgs.  
150/09



D.L.  
80/21

63

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Performance individuale e performance organizzativa

La Performance individuale e la performance organizzativa presentano punti di contatto, sia perché per i dirigenti e il personale **responsabile di un'unità organizzativa** il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di diretta responsabilità contribuisce alla **valutazione della performance individuale del dirigente**, sia perché per il **personale non dirigenziale**, la misurazione e la **valutazione della performance individuale** sono collegate al **raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali** e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

La **valutazione della performance individuale**, oltre che per l'erogazione del **trattamento economico accessorio** e per l'**attribuzione di progressioni economiche e di carriera**, deve essere anche **impiegata per**:

- individuare **gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici**; a questo proposito, occorre:
  - stabilire **quanto questi possano essere direttamente collegati ai processi di valutazione** della performance anche al fine di **verificare se i risultati possono determinare l'accesso a percorsi formativi** in linea con i gap;
  - **decidere se i percorsi formativi distintivi** possono rappresentare una delle alternative premiali a fronte del raggiungimento di elevati livelli di performance individuale
- conferire incarichi di responsabilità, in quanto requisito d'accesso.

D.Lgs.  
29/93

D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale

Definiti gli **elementi di riferimento per la performance individuale**, il **modello** viene attuato attraverso un **processo** che parte **dalla fine dell'anno N-1** (novembre/dicembre) per **chiudersi all'inizio dell'anno N+1** (febbraio/marzo).

**Il processo**, in tutte le sue fasi, è un **percorso di sviluppo dell'organizzazione e delle persone**, i cui attori principali sono i **dirigenti e il personale non dirigenziale con funzioni direttive**.

### 1. Programmazione

Nella **programmazione della performance individuale** vengono **definiti i comportamenti e i risultati attesi** (individuali e organizzativi). In tale fase vengono **formalizzati** da parte del valutatore tutti gli **obiettivi e comportamenti** attesi assegnati a ciascun individuo.

### 2. Misurazioni e colloqui intermedi

Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i **risultati intermedi raggiunti e i comportamenti attuati**.

### 3. La valutazione conclusiva si articola in almeno tre momenti distinti:

- **valutazione da parte dei valutatori** (risultati e comportamenti);
- **colloquio di feedback** e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati;
- **eventuale attivazione** delle procedure di conciliazione.



# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Nelle linee guida n. 2/2017 DFP è sottolineato come i momenti di **confronto** fra **valutato e valutatore** siano indispensabili:

- **nella fase di programmazione**, con lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei **comportamenti attesi**, laddove la “condivisione” non deve essere necessariamente intesa come un “accordo” fra le parti ma, piuttosto, come una **reciproca conoscenza** degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- **nella fase di monitoraggio intermedio**, quando il confronto **favorisce il coordinamento organizzativo**, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa e consente il **riallineamento** a fronte di **cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento**;
- **nella fase di valutazione**, infine, quando il colloquio costituisce un **momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato**, ma anche **un’occasione di dialogo** in cui **valutatore e valutato** individuano le **modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale** che consentano il **futuro miglioramento** della prestazione stessa.

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

## Le tempistiche e la frequenza della valutazione

Mentre per le **finalità connesse all'erogazione del trattamento economico accessorio** è necessario che la performance individuale sia **valutata annualmente**, per **altre finalità** potrebbero essere definiti **orizzonti temporali diversi e più funzionali** ad un corretto svolgimento del processo medesimo.

## Altri elementi essenziali della valutazione della performance individuale

I sistemi devono:

- **esplicitare il rapporto fra performance individuale e performance organizzativa** e relativi obiettivi;
- **contenere indicazioni di processo e di metodo** che favoriscano il miglioramento delle performance individuali e della qualità dei servizi resi;
- **chiarire cosa debba intendersi per valutazione negativa** ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009;
- **favorire la differenziazione delle valutazioni**;
- **introdurre o potenziare l'impiego del Dizionario dei comportamenti** ai fini valutativi;
- **agire sugli effetti del Sistema** attraverso l'introduzione di **meccanismi di *rewarding***.

# Art. 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

---

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, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, 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.

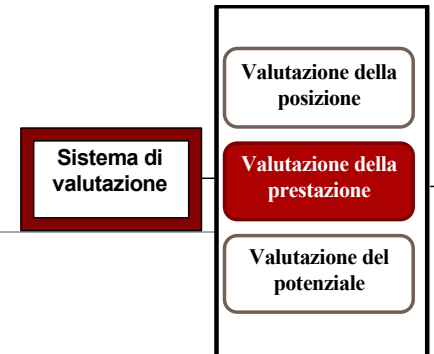
# Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023

---

## Punti di maggior novità:

- Adozione di modalità di valutazione che - soprattutto per il personale dirigenziale - vadano **oltre la sola valutazione** del superiore gerarchico
- Necessità di assicurare adeguata **differenziazione delle valutazioni**, utilizzando momento di **confronto, feedback** (anche continui e circolari), **omogeneizzazione** (calibrazione)
- Definizione delle soglie della «**valutazione negativa**»
- Introduzione di forme di **rewarding** per chi ha contribuito maggiormente alla performance dell'amministrazione, nonché di **nuove forme di premialità**
- Centralità della dirigenza nei processi di sviluppo dell'amministrazione e di **valorizzazione del capitale umano** assegnato
- Valorizzazione da compiersi con **conoscenza profonda del personale impiegato, stima del potenziale, guida dei comportamenti**

# La valutazione della prestazione



## DEFINIZIONE




La valutazione della prestazione è:

- il **processo** attraverso cui si **definisce**, **misura**, **valuta** (rileva)
- il **contributo** fornito da una persona,
- attraverso il **confronto** fra le **attese** dell'amministrazione (obiettivi prefissati, comportamenti richiesti)
- e **l'output** effettivo (risultati raggiunti, comportamenti attuati),
- in un arco di **tempo** predefinito,
- attraverso un **metodo**
- che garantisca **equità** e **coerenza** con gli obiettivi e con il contesto culturale e organizzativo

# I possibili «fini» dell'attività di valutazione della prestazione (1/2)

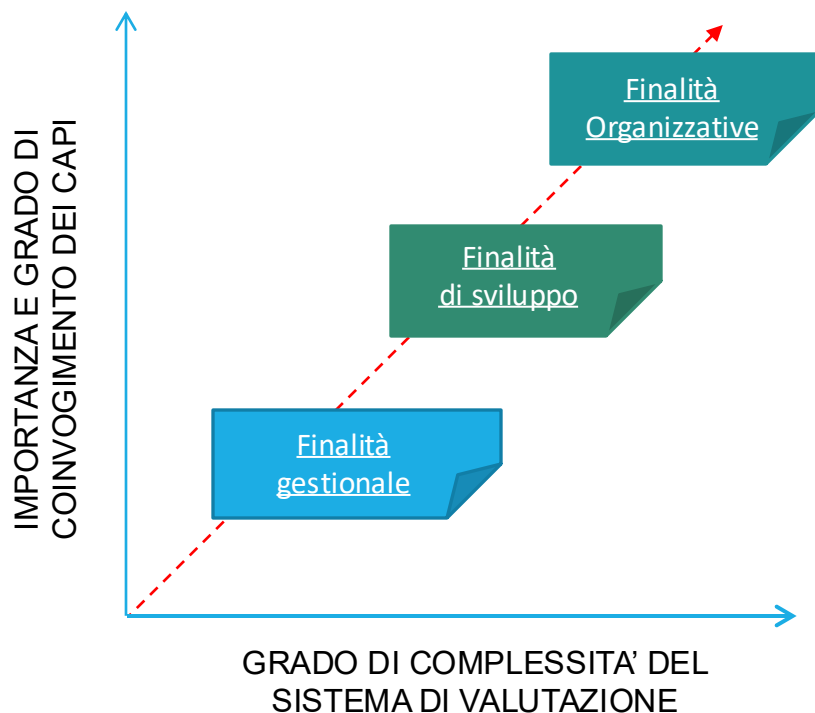
---

Dal punto di vista teorico e pratico gli studi di management tendono ad evidenziare le seguenti finalità (alternative o complementari) dell'attività di valutazione della prestazione:

Tipo di finalità		Elemento caratterizzante
<u>Organizzativa</u> : guidare i comportamenti		Definizione dinamica delle <b>attese</b> e responsabilità di ruolo e, dunque, dei criteri e degli oggetti di valutazione
Di <u>sviluppo</u> : valorizzazione e miglioramento del competenze		Definizione delle aree nelle quali la persona manifesta delle <b>carenze</b> , andando ad alimentare percorsi di sviluppo
<u>Gestionale</u> : ricompensare in modo differenziato e selettivo		Definizione di una <b>ricompensa</b> di natura variabile connessa al contributo fornito dall'individuo

# I possibili «fini» dell'attività di valutazione della prestazione (2/2)

Dal punto di vista teorico e pratico le diverse finalità dell'attività valutativa determinano una diversa configurazione di **ruoli agiti** e un diverso grado di **complessità applicativa**










Le diverse finalità del sistema determinano in particolare:

- aumento del numero di valutatori
- aumento del grado di responsabilità dell'azione valutativa
- aumento del grado di eterogeneità degli oggetti di valutazione
- aumento del grado discrezionalità intrinseco al sistema di valutazione
- aumento del grado di relazionalità dell'azione valutativa

# Elementi caratterizzanti e distintivi delle scelte legislativi e di indirizzo qui qui operate nella PA italiana: sintesi

---

Tipo di finalità	Rif. legislative anni 90'	Rif. legislative post anni 90'	Nuova Direttiva 2023
<u>Organizzativa</u>			
<u>Di sviluppo</u>			
<u>Gestionale</u>			



## **Dalla valutazione della prestazione alla gestione della prestazione: specificità e criticità**

---

### QUINTA PARTE

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (2/6)

---

- ❑ **SISTEMATICITÀ**: principi omogenei nel tempo e nei diversi contesti di operatività
- ❑ **CHIAREZZA**: gli elementi oggetto di valutazione devono essere oggettivi e osservabili
- ❑ **CONCRETEZZA**: gli elementi oggetto di valutazione devono riferirsi al contributo realizzato dai valutati

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (3/6)

Tipo di finalità	CONDIZIONI DI EFFICACIA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE
<u>Organizzativa</u>	<p>Il sistema di valutazione della prestazione è «condizionato» dalla <b>qualità e chiarezza</b> delle <b>attese</b> nei confronti del valutato</p> <p>Le <b>attese</b> devono essere <b> motivate</b> dal valutatore e <b>comprese</b> sul piano della rilevanza da parte del valutato</p> <p>Le attese devono essere ancorate agli <b>indirizzi</b> dell'amministrazione ed all'articolazione delle <b>responsabilità</b> dei valutati</p>
<u>Di sviluppo e gestionale</u>	<p>Il <b>sistema</b> di valutazione della prestazione deve essere conosciuto e percepito come «<b>affidabile</b>»</p> <p>Il <b>sistema</b> di <b>sviluppo</b> del personale deve essere conosciuto e percepito come (anche) <b>conseguente</b> al sistema di valutazione della prestazione</p> <p>L'attività di misurazione deve essere considerata distinta e propedeutica all'attività di valutazione (la <b>rilevazione non è comprensione</b>)</p> <p>I <b>presupposti</b> e gli elementi di misurazione e valutazione devono essere <b>trasparenti</b></p>

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (4/6)

---

## La necessità di distinguere «valutazione» e «misurazione»

- A. La valutazione della prestazione richiede **misurazioni precise**, ma è sempre l'esito di un processo di anche di valutazione, ossia un giudizio anche soggettivo
- B. L'obiettivo di fondo è **ridurre il livello di soggettività**, non eliminarla
- C. E' la **strumentazione** che deve aiutare il valutatore a essere il meno soggettivo possibile
- D. Valutare richiede questa consapevolezza ed **assunzione di responsabilità**

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (5/6)

---

## La gestione della «soggettività» dell'attività di valutazione v

- La soggettività dell'attività valutativa non è eliminabile.
- La valutazione è comunque un “giudizio” effettuato da una persona sull'operato di un'altra persona e quindi una componente di soggettività è ineliminabile
- Il punto non è quindi eliminare ogni **soggettività**, ma **monitorarla** e **gestirla** allo scopo di **evitare errori** inconsapevoli

Occorre cioè investire in:

- **qualità del processo valutativo** (es. regolazione del processo; org. temporale; carico di lavoro individuale)
- **qualità degli strumenti** di valutazione (es.: declaratorie dei gradi di giudizio molto chiare, semplicità d'uso)
- **formazione** dei valutatori (il successo del sistema è più legato a un suo corretto utilizzo da parte dei capi che alla strumentazione in sé)
- **responsabilizzazione** dei valutatori (monitoraggio dell'equità dei giudizi)

# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (nota di richiamo)

## Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale

Definiti gli **elementi di riferimento per la performance individuale**, il **modello** viene attuato attraverso un **processo** che parte **dalla fine dell'anno N-1** (novembre/dicembre) per **chiudersi all'inizio dell'anno N+1** (febbraio/marzo).

Il **processo**, in tutte le sue fasi, è un **percorso di sviluppo dell'organizzazione e delle persone**, i cui attori principali sono i **dirigenti e il personale non dirigenziale con funzioni direttive**.

### 1. Programmazione

Nella **programmazione della performance individuale** vengono **definiti i comportamenti e i risultati attesi** (individuali e organizzativi). In tale fase vengono **formalizzati** da parte del valutatore tutti gli **obiettivi e comportamenti** attesi assegnati a ciascun individuo.

### 2. Misurazioni e colloqui intermedi

Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i **risultati intermedi raggiunti e i comportamenti attuati**.

### 3. La valutazione conclusiva si articola in almeno tre momenti distinti:

- **valutazione da parte dei valutatori** (risultati e comportamenti);
- **colloquio di feedback** e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati;
- **eventuale attivazione** delle procedure di conciliazione.

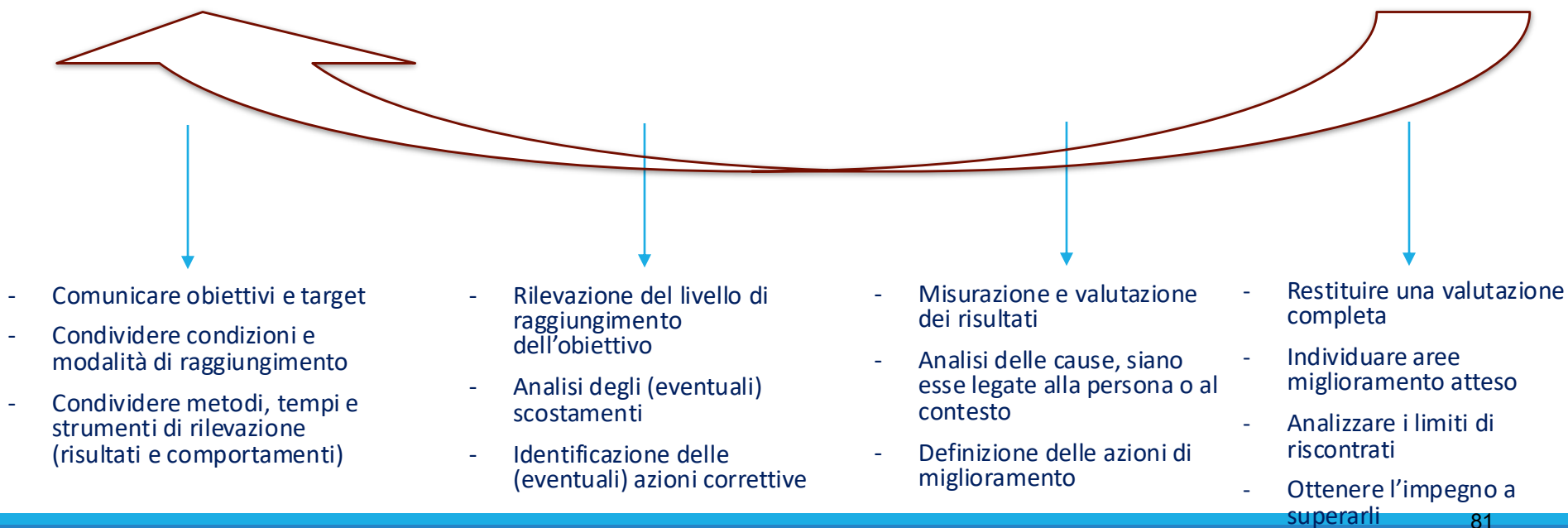
# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (nota di richiamo)

## Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Nelle linee guida n. 2/2017 DFP è sottolineato come i momenti di **confronto** fra **valutato e valutatore** siano indispensabili:

- **nella fase di programmazione**, con lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la “condivisione” non deve essere necessariamente intesa come un “accordo” fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- **nella fase di monitoraggio intermedio**, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa e consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- **nella fase di valutazione**, infine, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un’occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

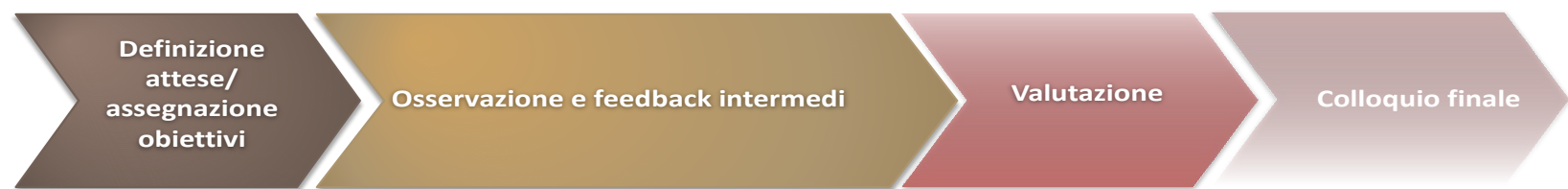
# La qualità del processo valutativo: le fasi in sintesi





# Le fasi del processo (1/5)

---



- Comunicare obiettivi e target
- Condividere condizioni e modalità di raggiungimento
- Condividere metodi, tempi e strumenti di rilevazione (risultati e comportamenti)

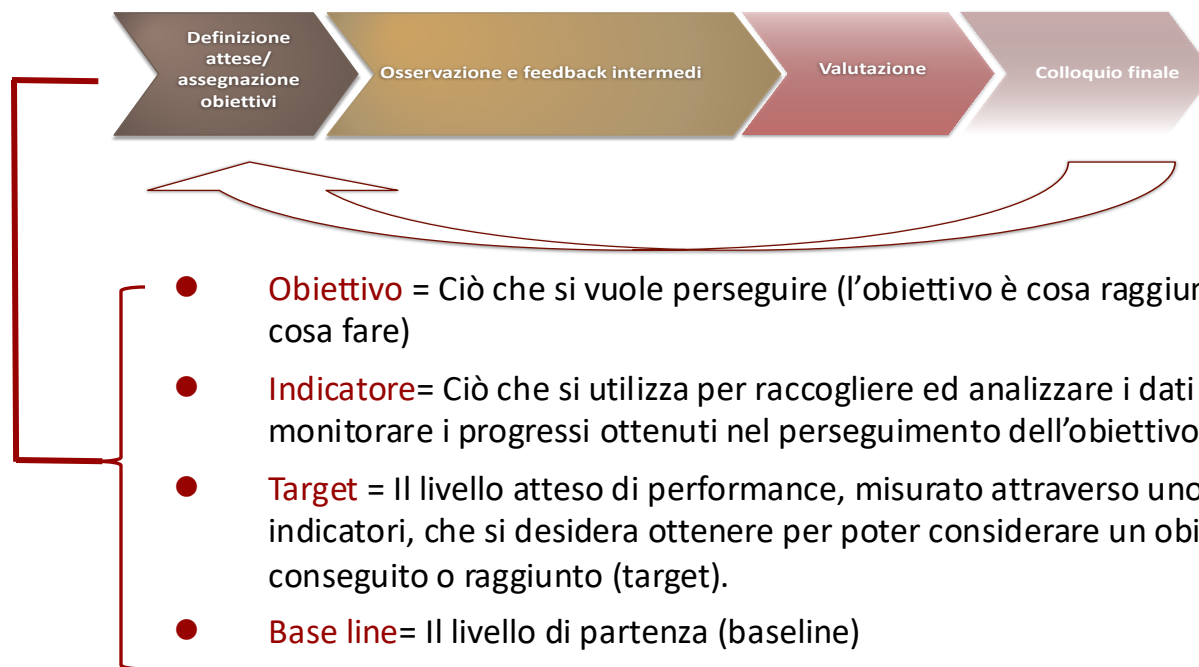
- Rilevazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo
- Analisi degli (eventuali) scostamenti
- Identificazione delle (eventuali) azioni correttive

- Misurazione e valutazione dei risultati
- Analisi delle cause, siano esse legate alla persona o al contesto
- Definizione delle azioni di miglioramento

- Restituire una valutazione completa
- Individuare aree miglioramento atteso
- Analizzare i limiti di riscontrati
- Ottenere l'impegno a superarli

# Le fasi del processo (2/5)

---



# Le fasi del processo (3/5)

---

Alcuni **criteri** basi di «**scelta**» degli **obiettivi** individuali

- **Rilevante** rispetto alle strategie e le attese di performance dell'Amministrazione
- **Coerente** con l'ambito di attività di responsabilità del valutato
- **Raggiungibile** L'obiettivo deve essere definito sulla base delle condizioni del contesto interno ed esterno all'amministrazione
- **Misurabile**. La performance individuale (risultati e comportamenti) deve poter essere garantita con adeguati indicatori e modalità di calcolo
- **Controllabile**. La realizzazione degli obiettivi di performance deve dipendere in maniera rilevante dall'attività svolta dal valutato
- **Temporalmente definito** anche con indicazione di tempi di tempi intermedi
- **Condiviso** L'obiettivo deve essere quindi adeguatamente comunicato e discusso (attori interni/esterni)

# Le fasi del processo (4/5)

---

## Alcuni criteri basi di «scelta» degli indicatori

Gli indicatori sono:

- strumenti in grado di mostrare (**misurare**) l'andamento di un fenomeno
- sono utilizzati per **tradurre** in termini misurabili gli obiettivi (es. OB. Incrementare il livello di sicurezza; indicatore 1: numero di crimini; indicatore 2: sicurezza percepita)
- un **obiettivo senza un idoneo indicatore non è misurabile** e quindi non è idoneo a essere valutato correttamente
- la **scelta di un indicatore implica sempre una semplificazione** del concetto che si intende misurare. Bisogna sceglierlo con attenzione (validità dell'indicatore).
- gli **indicatori** non esauriscono la valutazione ma sono strumenti di misurazione che **supportano** la valutazione



- **Significatività.** L'indicatore deve dare la possibilità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- **Completezza.** L'indicatore (o gli indicatori) deve (devono) rappresentare le variabili principali che determinano i risultati della prestazione
- **Tempestività.** L'indicatore deve poter fornire informazioni in tempi consoni alle decisioni
- **Misurabilità.** L'indicatore deve essere quantificabile secondo una procedura oggettiva basata su fonti affidabili.

# Le fasi del processo (5/5)

---

Alcuni **criteri** basi di «**scelta**» dei target

- **Allineati**, con gli obiettivi finali
- **Coerente** con l'obiettivo e l'indicatore
- **Sfidante**, dovendosi «distaccare» da quanto già raggiunto (a parità di condizioni)
- **Fondati**, sul confronto con base line e/benchmark strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno
- **Condivisi/condivisibili** e per questo frutto di un processo di coinvolgimento degli stakeholder interni e esterni
- **Specifici** e dunque riferiti ad un intervento temporale definito

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (comportamenti)

87

## BOS (Behavioral Observation Scales)

Ambiti	Fattori	Descrittori				
ne e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esprime competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell'indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate;</li><li>• Pianifica le attività e presidia i processi di programmazione, gestione e controllo per migliorare il funzionamento dell'organizzazione, l'impiego delle risorse, i tempi dei procedimenti, la qualità della produzione;</li><li>• Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei piani, dei progetti e delle attività, implementando l'efficacia e l'efficienza delle procedure operative;</li><li>• Presidia e sostiene lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto della ricerca e della programmazione, della gestione e controllo delle attività, dei risultati e degli impatti;</li></ul>				
	Gestio	<table><tr><td>Gestione delle criticità</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li><li>• Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento;</li><li>• Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;</li></ul></td></tr><tr><td>Iniziativa</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche;</li><li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li></ul></td></tr></table>	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"><li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li><li>• Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento;</li><li>• Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;</li></ul>	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche;</li><li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li></ul>
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"><li>• E' in grado di effettuare la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li><li>• Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento;</li><li>• Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;</li></ul>				
Iniziativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche;</li><li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li></ul>					

## BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

I.B) ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI. Ha la capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse valutando le alternative possibili e scegliendo quella ottimale

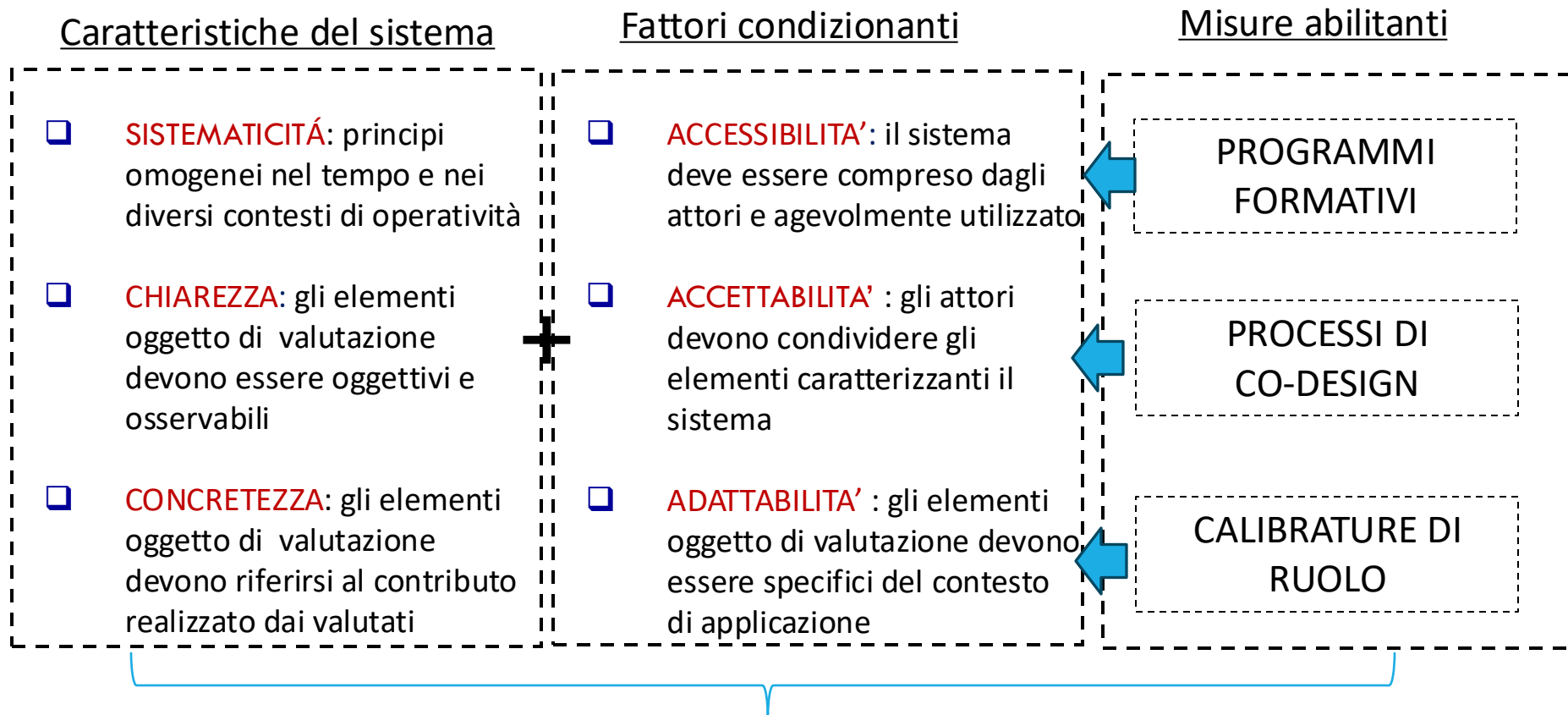
- Descrittori graduati di valutazione:
  - Affronta solo le problematiche di routine e le risolve in maniera spesso inefficace o replicando le soluzioni adottate nel passato.
  - Reagisce ai problemi solo in una prospettiva del momento, tamponando la situazione senza risolverla definitivamente
  - Conosce bene il contesto operativo e sa individuare in anticipo le incognite dalla cui soluzione può dipendere il risultato.
  - In presenza di nuove problematiche, sa scegliere le soluzioni ottimali dopo aver valutato effetti e possibili imprevisti di ciascuna alternativa.
  - Assicura la soluzione delle problematiche complesse modificando con tempestività i propri schemi di lavoro, producendo un piano di azione dettagliato; ne effettua il monitoraggio per ottenere i risultati attesi.

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale

---

- ❑ **SISTEMATICITÀ**: principi omogenei nel tempo e nei diversi contesti di operatività
- ❑ **CHIAREZZA**: gli elementi oggetto di valutazione devono essere oggettivi e osservabili
- ❑ **CONCRETEZZA**: gli elementi oggetto di valutazione devono riferirsi al contributo realizzato dai valutati

# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (6/6)



Un utilizzo efficace del sistema di valutazione presuppone lo sviluppo di  
nuova conoscenza organizzativa