

“Organizzazione della PA»

Edizione 2022 -2023

**PARTE INTEGRATIVA : introduzione alla
performance organizzativa e individuale**

A cura di: Alessandro Hinna

Università di Roma Tor Vergata – Facoltà di Economia



Area tematica:

Dal controllo di gestione alla *gestione della «performance»*

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 sviluppano, 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.

Art. 4

(Ciclo di gestione della performance)

8

A Le fasi del ciclo di gestione della performance (ai sensi dell'art. 4 del DLgs 150/2009)	B Le fasi del ciclo di gestione della performance reinterpretate in una logica di programmazione e controllo
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Pianificazione strategica
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Programmazione operativa e budgeting
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Misurazione e monitoraggio
Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale	Valutazione ed utilizzo dei sistemi premianti
Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	
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	Rendicontazione interna ed esterna

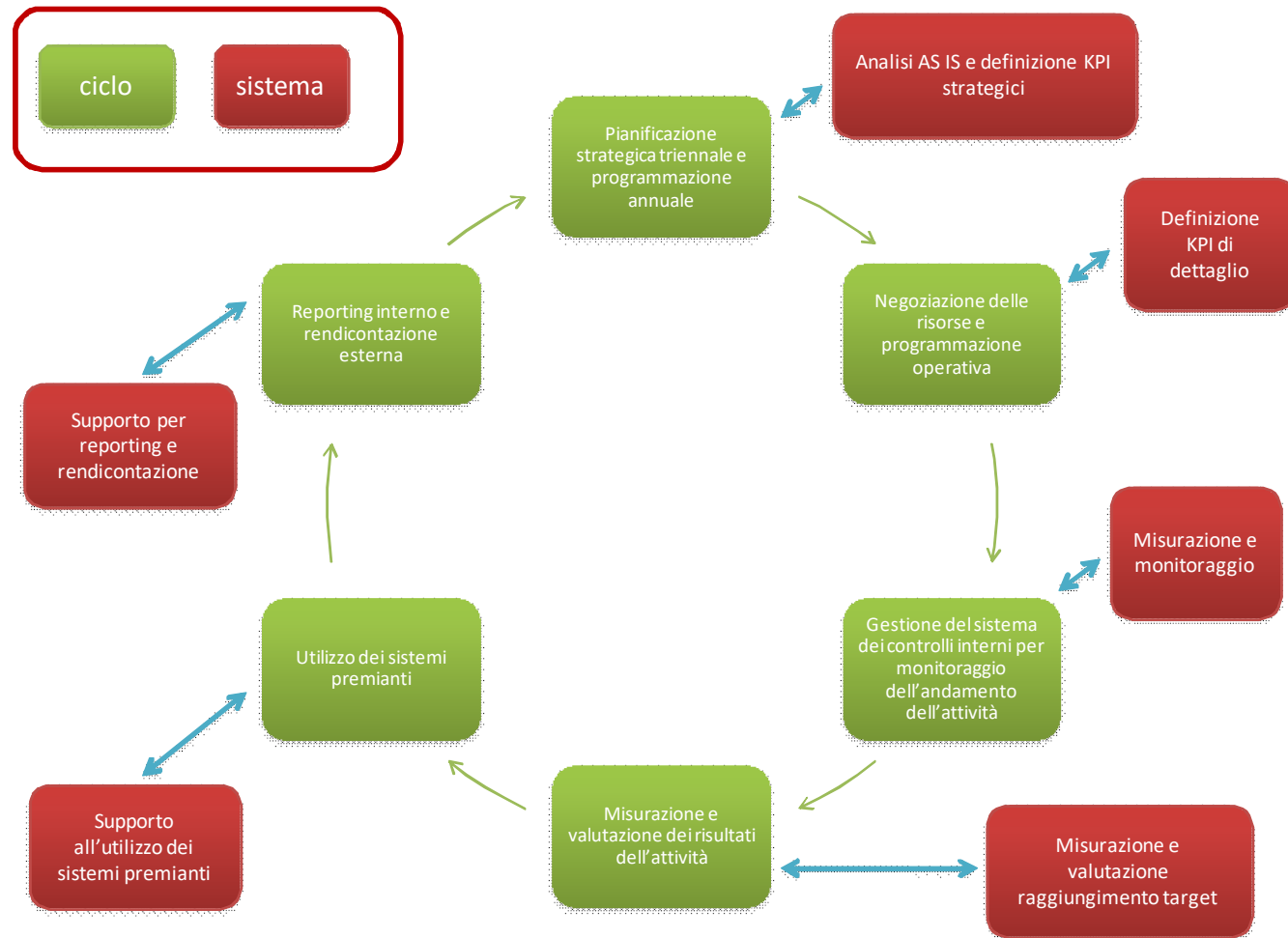
Performance organizzativa: obiettivi e indicatori

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.

Il rapporto tra ciclo e sistema

10



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



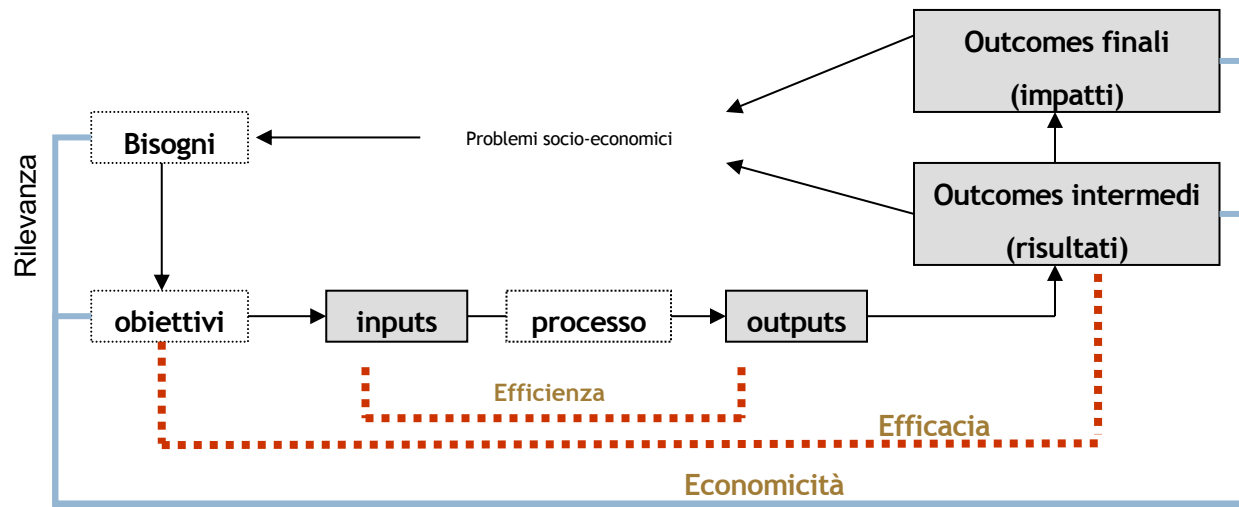
I livelli - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

- 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

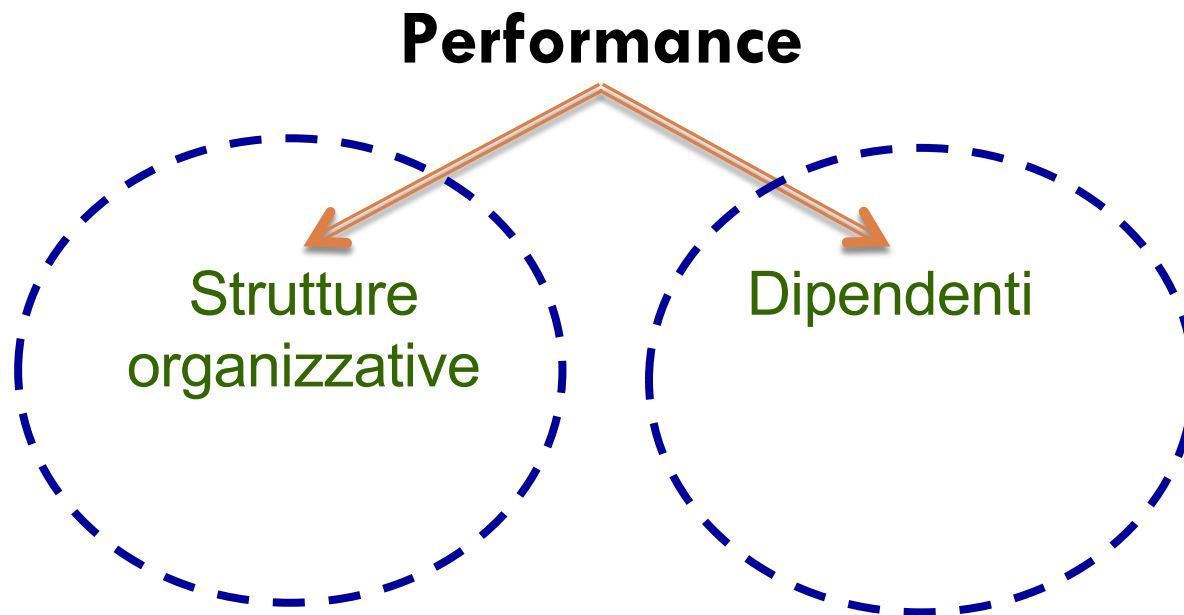
I criteri - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

- 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.

Implicazioni sui sotto-sistemi di gestione del personale (1/2)



Il sotto-sistemi di gestione del personale

(2/2)

