

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»

## CORSO: “ORGANIZZAZIONE DELLA PA» EDIZIONE 2023 -2024

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

OGGETTO: EVOLUZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE.

---

A CURA DI: ALESSANDRO HINNA

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

---

DISPENSA DI APPROFONDIMENTO

# 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

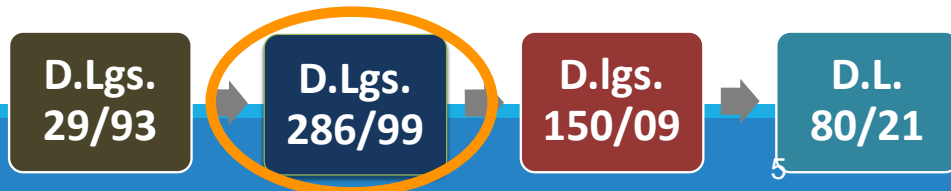


# Principali innovazioni del D.Lgs. 286/99 (1/3)

---

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.



# 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.

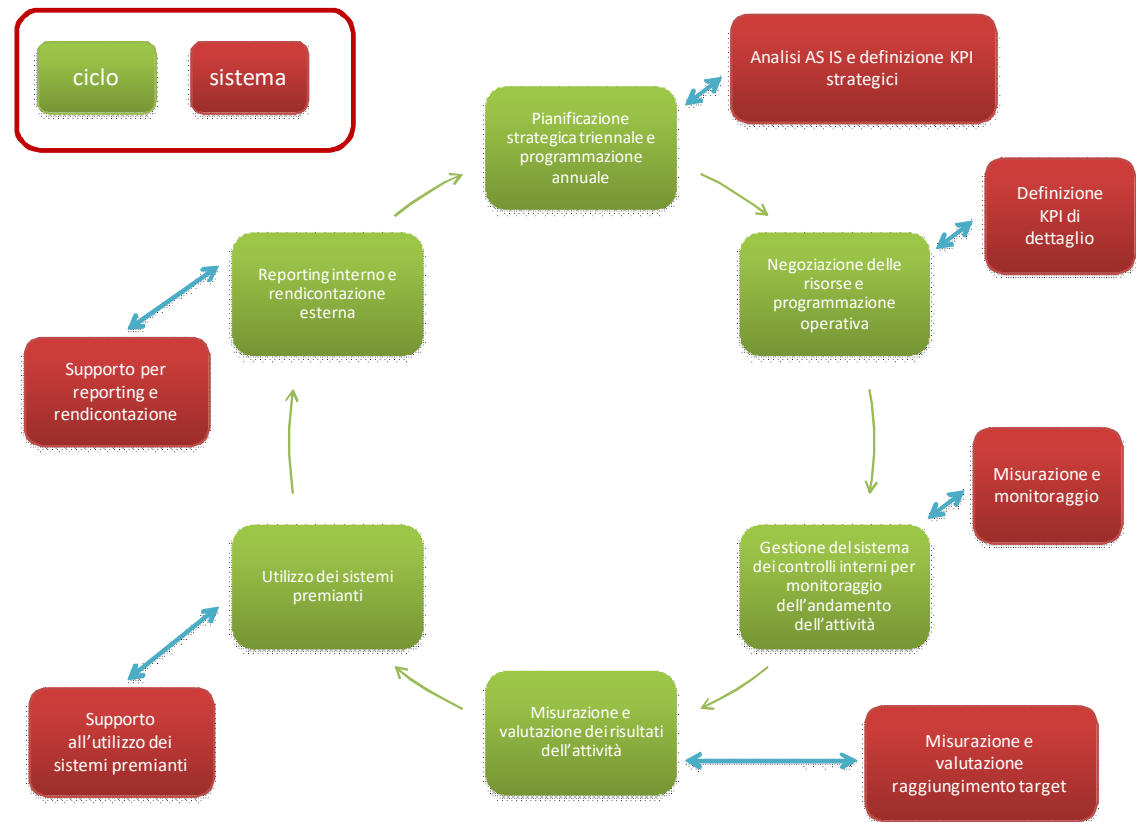
b) Un **ciclo della performance** che dà origine a:

- **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

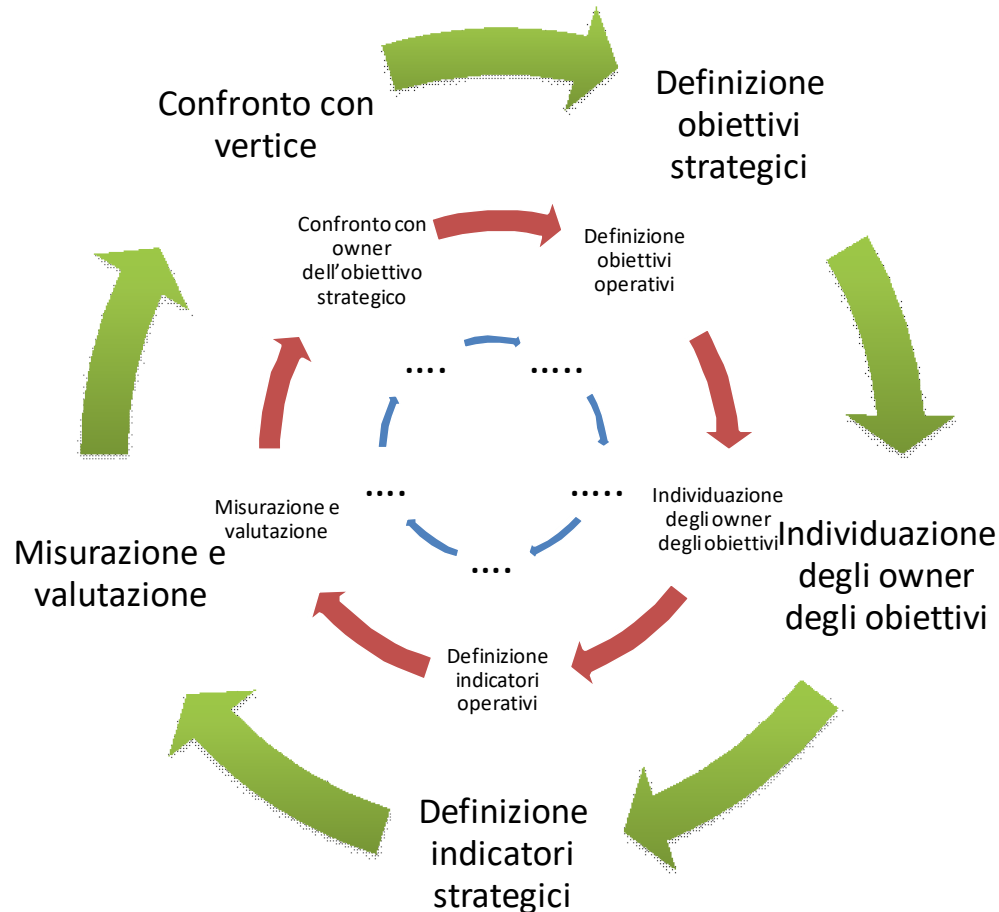
D.Lgs.  
286/99

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

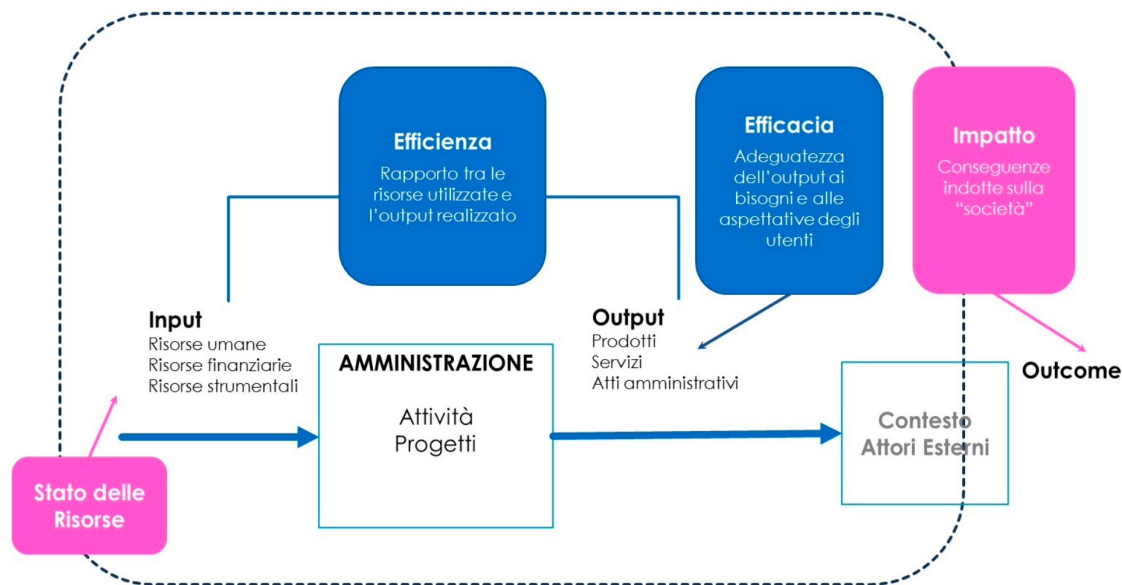
# D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150



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.

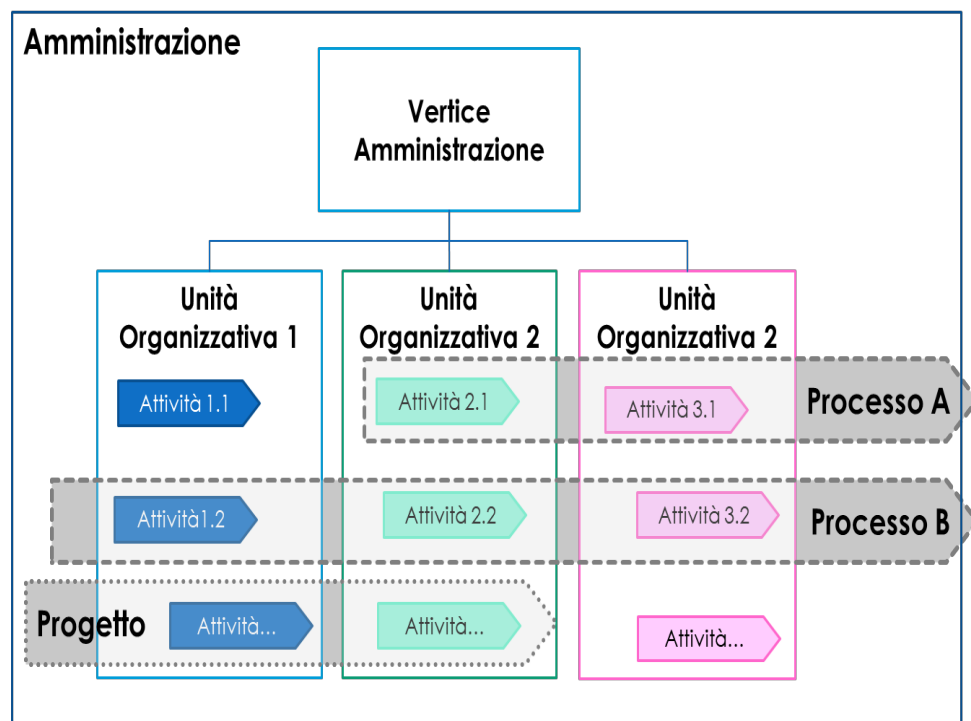
D.Lgs.  
29/93

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

28

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

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

## Art. 19-bis. Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali

1. *I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.*
2. *Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).*
3. *Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.*
4. *I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.*
5. *L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).*

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

## La partecipazione può essere espressa in due modalità:

1. in modo **sistematico** ed organico attraverso le indagini di **customer satisfaction** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione.;
2. in modo **diffuso ed aperto** attraverso la **comunicazione diretta** degli utenti **esterni ed interni agli OIV** secondo le **modalità definite dagli stessi OIV** per la raccolta delle segnalazioni

**L'OIV deve presidiare** l'applicazione del principio di partecipazione verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la **pubblicazione dei dati**.

**L'OIV, inoltre, deve:**

- **valutare l'adeguatezza dei percorsi di ascolto** promossi dall'amministrazione e potrà fornire dei suggerimenti anche in merito all'effettiva sostenibilità degli stessi;
- **dimostrare di aver tenuto conto di tali dati ai fini della valutazione della performance organizzativa** dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.

Per il minor aggravio possibile, **l'OIV deve assicurare la disponibilità sul sito internet :**

- **delle modalità da seguire** per la trasmissione di una segnalazione;
- **del nome o dei contatti dell'ufficio** competente a ricevere la segnalazione;
- **due indirizzi di posta elettronica**: uno di PEC collegato al sistema di protocollo e uno di posta ordinaria;
- **di un format di segnalazione** che riporti: **generalità del segnalante**, **oggetto** della segnalazione, **struttura organizzativa interessata**, **periodo**, **descrizione sintetica** dell'eventuale episodio, **la valutazione**.

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. 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

33

# 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***.

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

## Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance (segue)

### 4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso *anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;*
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13 e *al Dipartimento della funzione pubblica;*
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, *a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali* e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, *con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d)* nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico- amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti *dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014;*
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo.

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. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance (segue)

4. *bis. Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, **tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti**, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7.*
4. *ter. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.”.*

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

# **Controllo di gestione, valutazione della performance e creazione di valore pubblico: sintesi e implicazioni operative**

---

## SECONDA PARTE

# Le prime riforme dei controlli interni

## La ricerca di un'amministrazione più *efficiente* ed *efficace*

L'applicazione pratica del sistema di riforma dei controlli interni degli anni 90' poneva in luce alcuni nodi irrisolti:

- si tendeva a focalizzare l'attenzione essenzialmente su problematiche inerenti l'efficienza ed l'efficacia dell'amministrazione pubblica, tralasciando il presidio di **problemi relativi alla rilevanza** e, dunque, alla qualità della **pianificazione e programmazione** dell'azione amministrativa
- l'enfasi sul necessario orientamento **ai risultati attesi (obiettivi)** determinava il rischio di un orientamento al breve periodo
- l'attività di **valutazione del personale** era inserita nel quadro del **sistema integrato dei controlli interni**, determinandone di fatto la finalità
- si tendeva a **sovrapporre** l'attività di **misurazione** dei risultati con l'attività di **valutazione** della prestazione individuale
- si tendeva a collegare la **valutazione** della prestazione unicamente al sistema di **retribuzione**

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

# La evoluzione verso sistema integrato di performance management (1/2)

## La ricerca di un'amministrazione *performante*

**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**

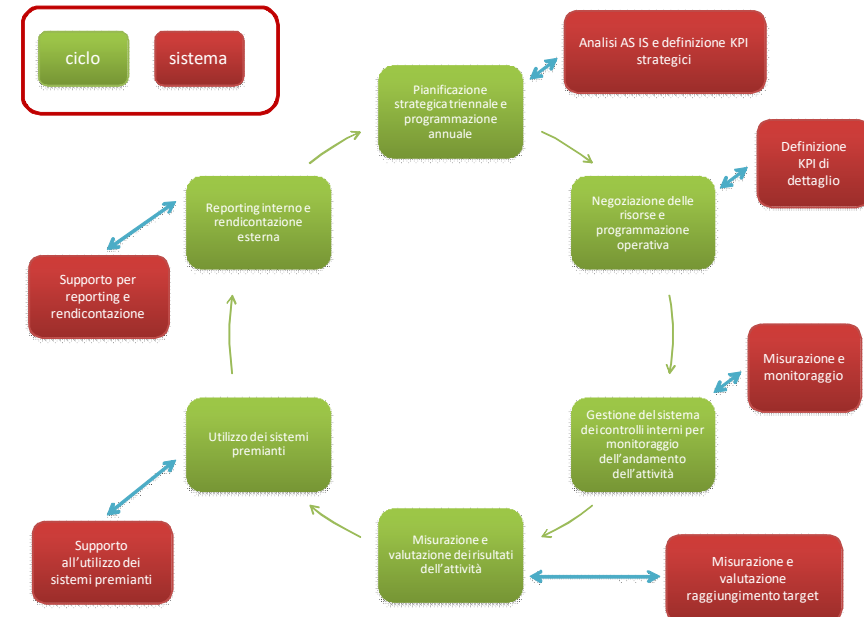
**Scopo** della valutazione - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

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**

**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 **soddisfimento** dell'interesse del **destinatario** dei servizi e degli interventi



# La evoluzione verso sistema integrato di performance management (2/2)

## La ricerca di un'amministrazione *performante*

**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**.

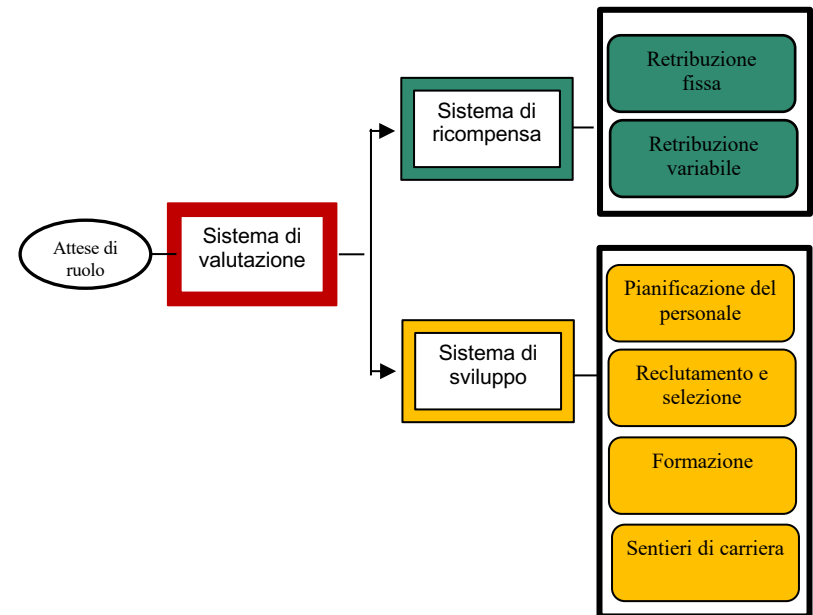
**Scopo** della valutazione - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

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**,

**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.

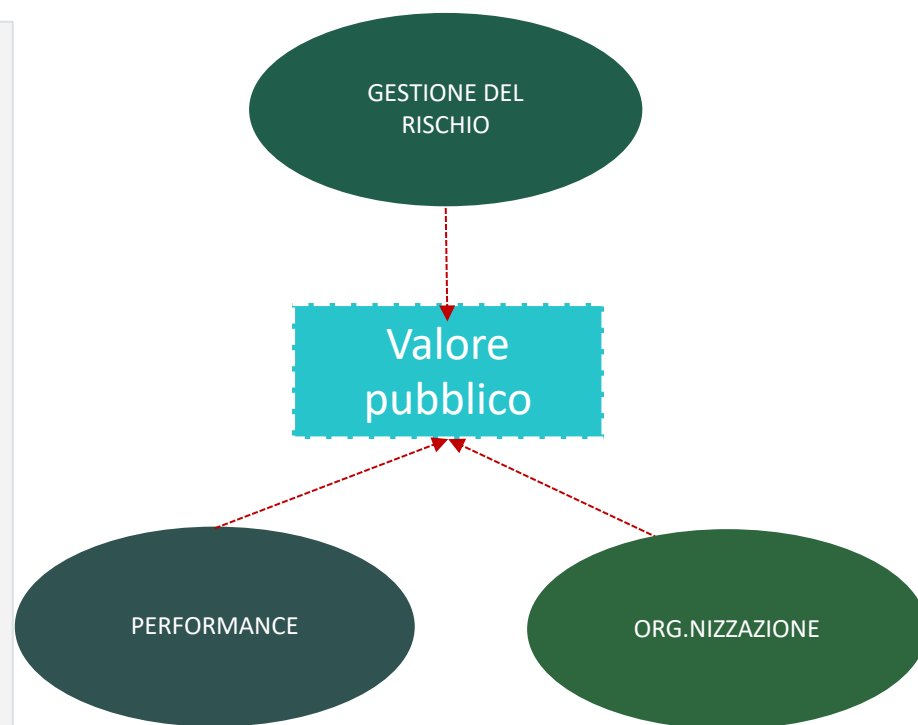


# Dalla integrazione dei controlli alla integrazione della programmazione

48

La ricerca di un'amministrazione che crei e tuteli il ***valore pubblico***

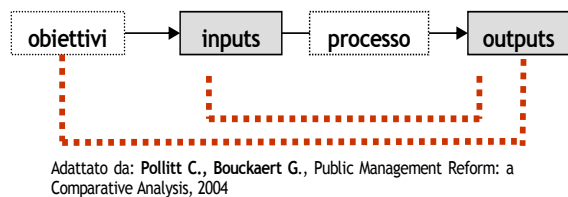
- Misure urgenti per il **rafforzamento della capacità amministrativa** delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del PNRR
- Articolo 6 del decreto legge n. 80/2021 -> Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).
  - **nuovo documento di programmazione** deve essere adottato da 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**.



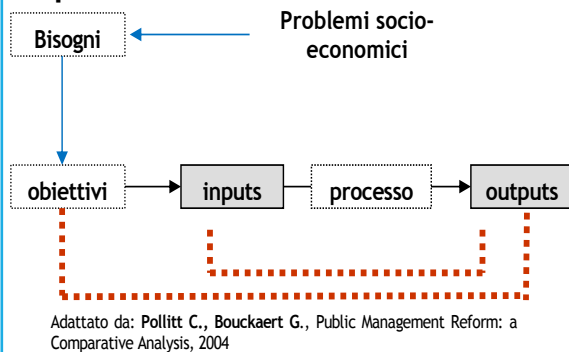


# La strada percorsa e non ancora conclusa: prima sintesi

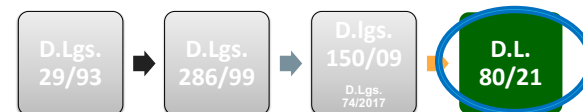
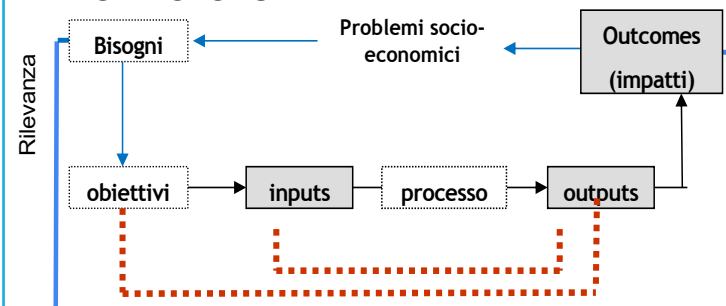
## Orientamento al controllo....



## Orientamento alla performance....



## Orientamento al valore....



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

---

## **TERZA PARTE**

# 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

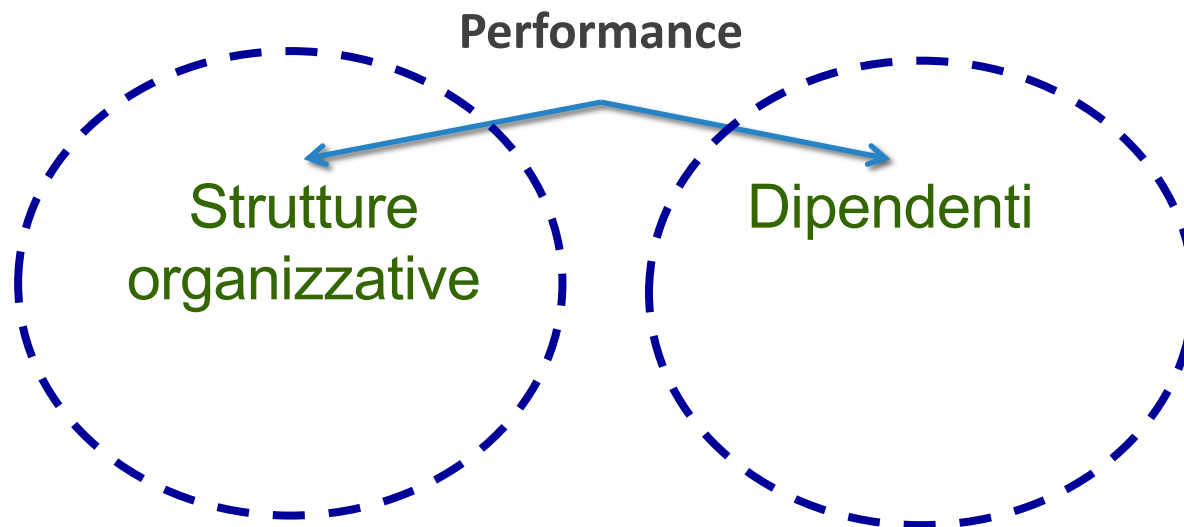
D.Lgs.  
286/99

D.lgs.  
150/09

D.L.  
80/21

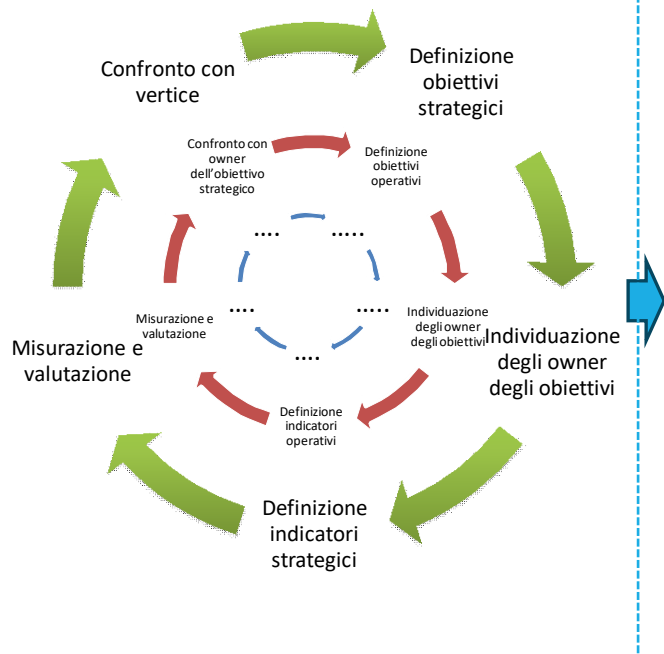
# Gli ambiti del sistema di misurazione e valutazione (sintesi)

---



# L'integrazione tra ciclo della performance organizzativa e individuale

## Dimensione **organizzativa**



## Dimensione **individuale**

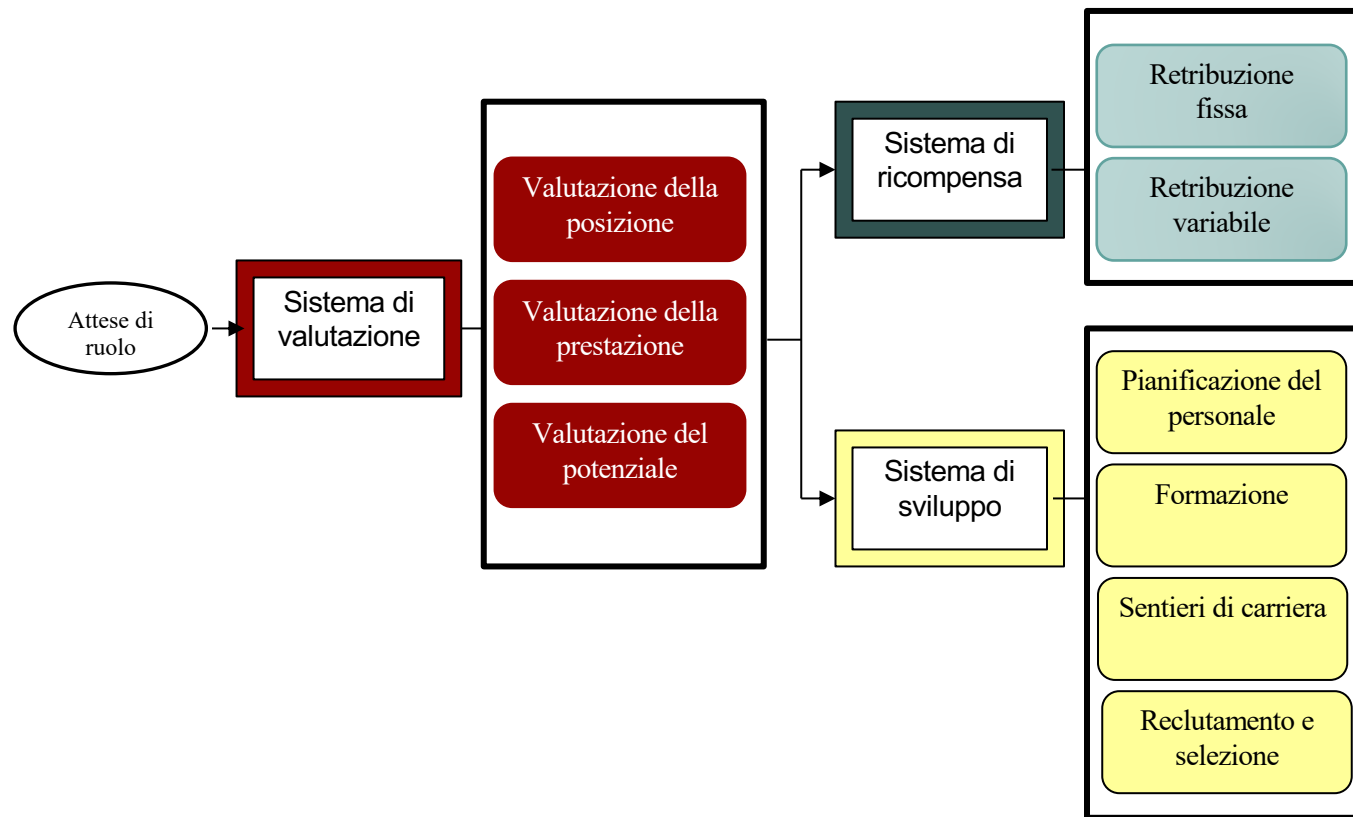


# Art. 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

---

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.

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



# 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)

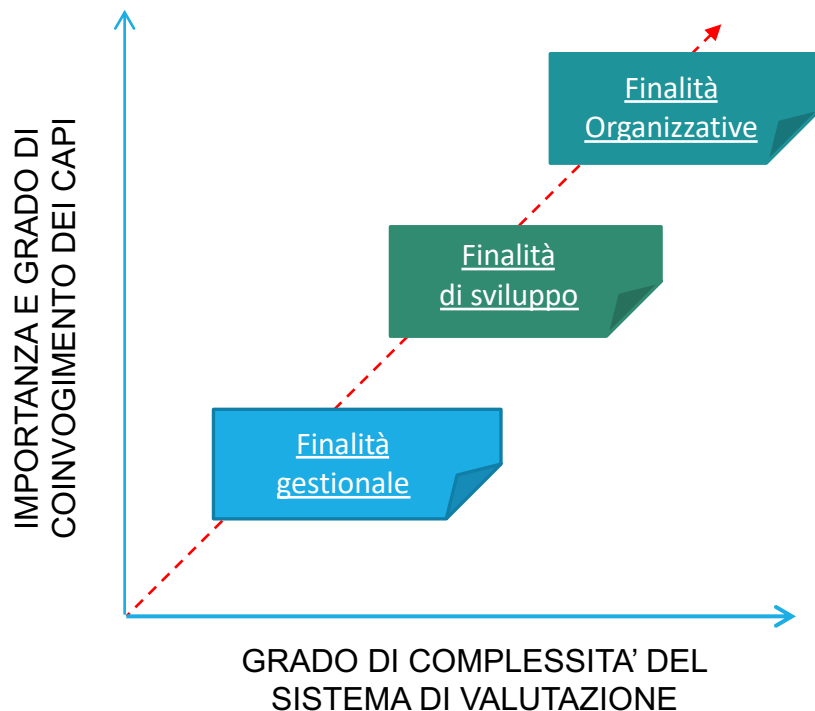
---

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**

---

## **QUARTA PARTE**

# Le valutazioni (focus)

---

La gestione delle persone passa attraverso molteplici valutazioni, diverse per strumenti e per obiettivi:

- a. Valutazione della **posizione**
- b. Valutazione della **prestazione**
- c. Valutazione del **potenziale**



# La valutazione della performance individuale: gli «oggetti»

---

Elementi che vengono osservati, rilevati e valutati per formulare un giudizio sul contributo del collaboratore

**Obiettivi/risultati quantitativi** I numeri che la/le posizione/i può/possono generare/influenzare con la propria azione diretta e che esprimono il suo contributo specifico ai risultati/alla strategia

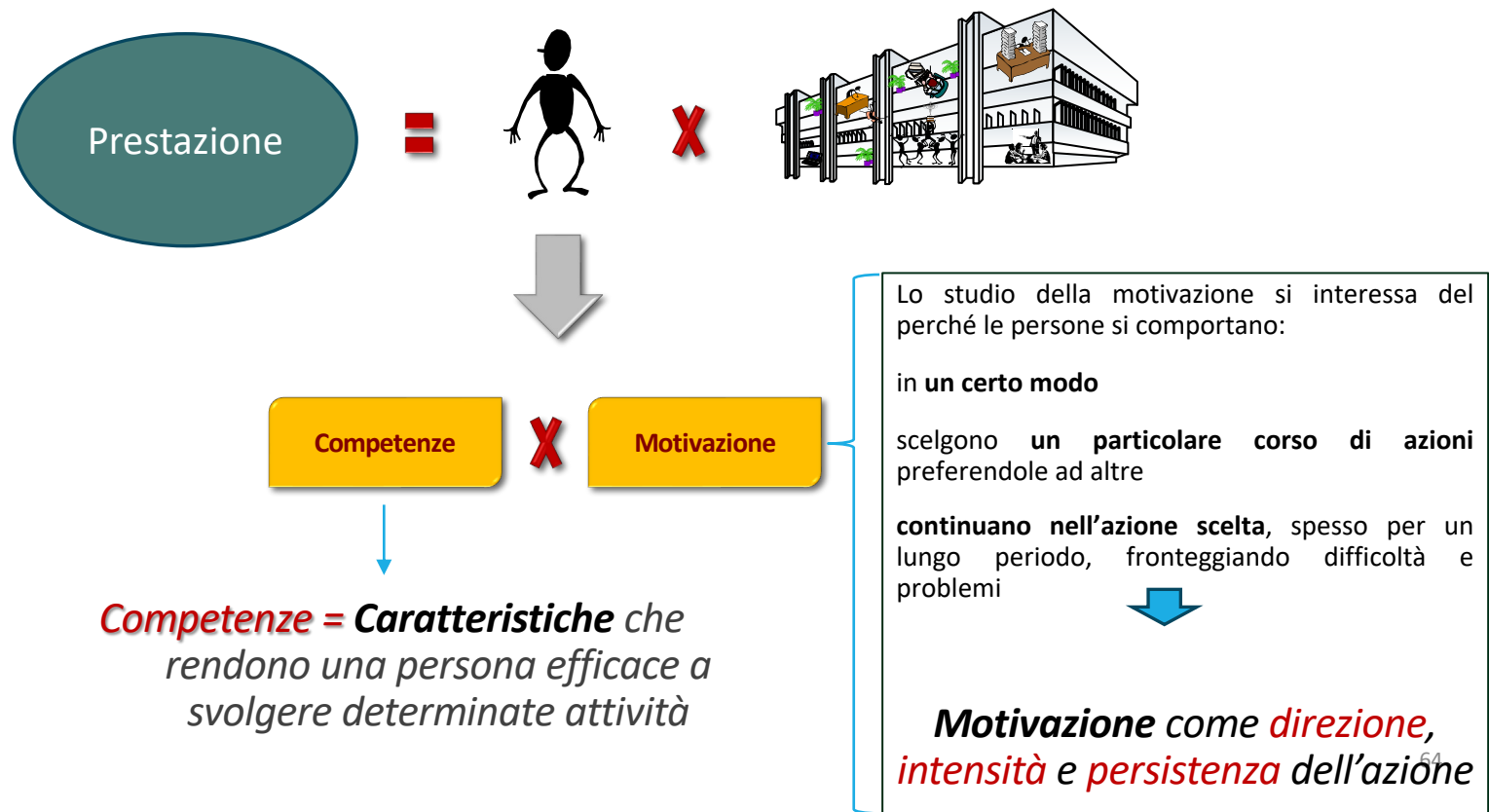
## **Obiettivi/risultati qualitativi**

Altri indicatori di risultato che necessitano di essere “qualificati” (soddisfazione dell’utente, qualità della relazione, progetti completati, innovazioni prodotte...)

## **Comportamenti organizzativi**

I comportamenti connessi alle competenze considerate strategiche che sono adottati per realizzare le attività assegnate

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

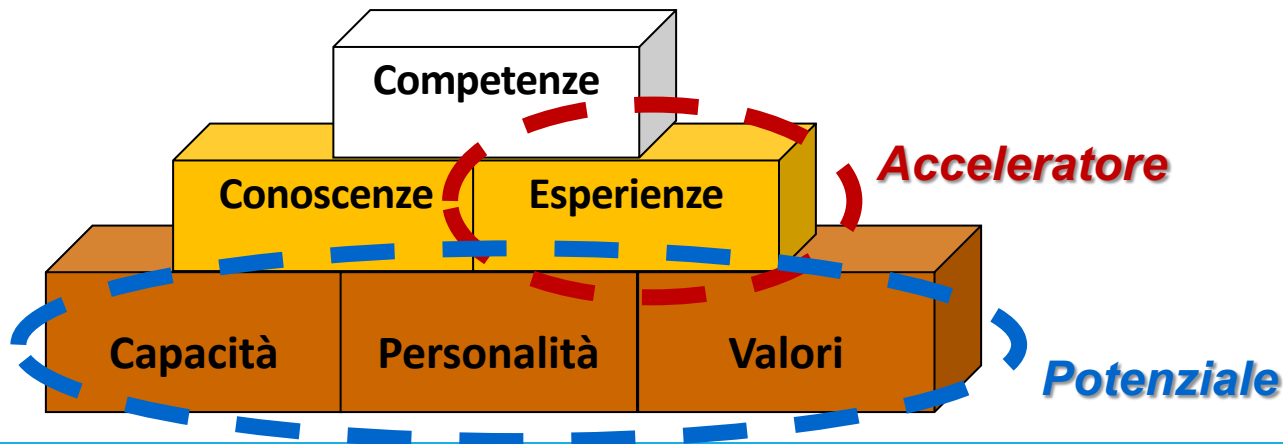
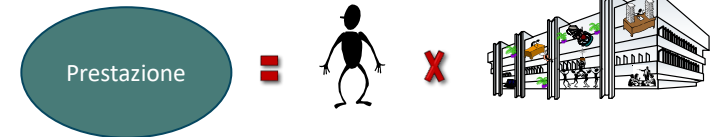




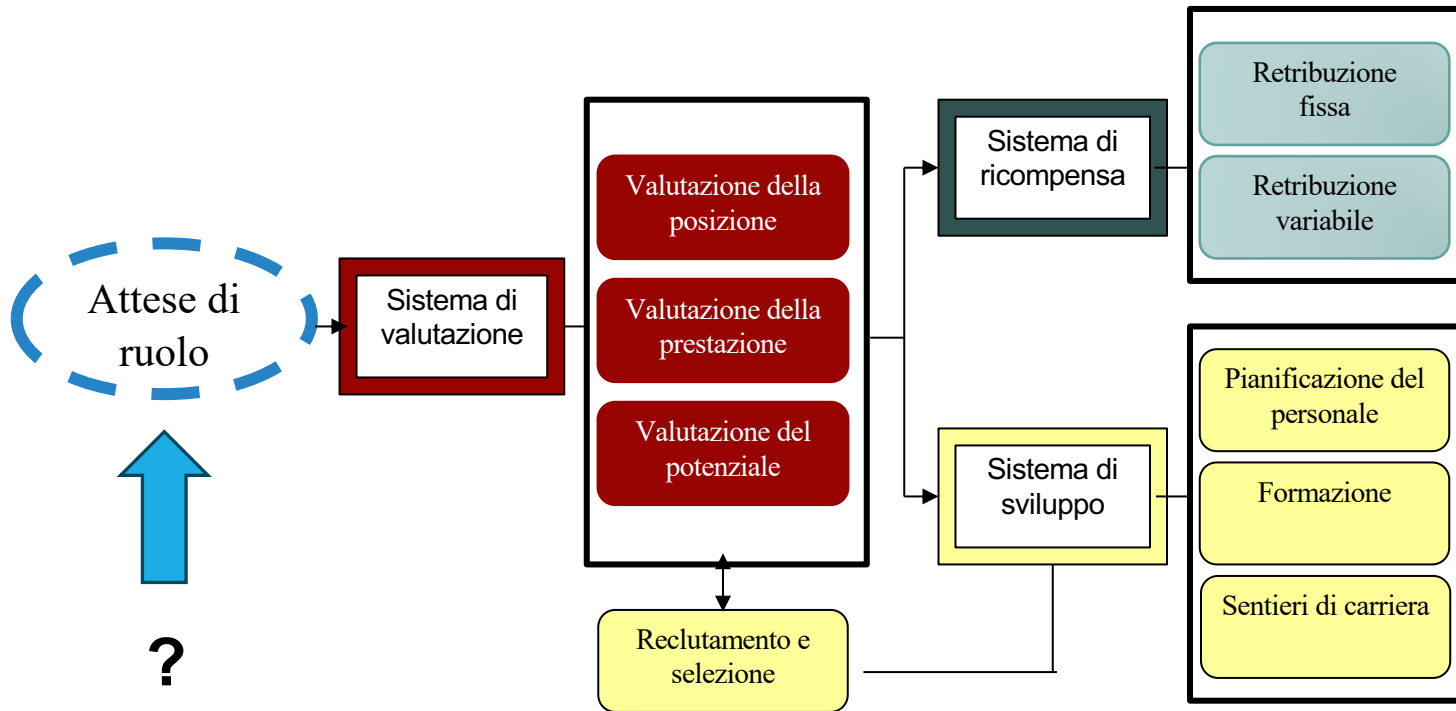
# Comportamento e competenza: i termini della relazione (2/2)

## 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**.



# Condizioni di una corretta valutazione della performance individuale (1/6)



## 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)

---

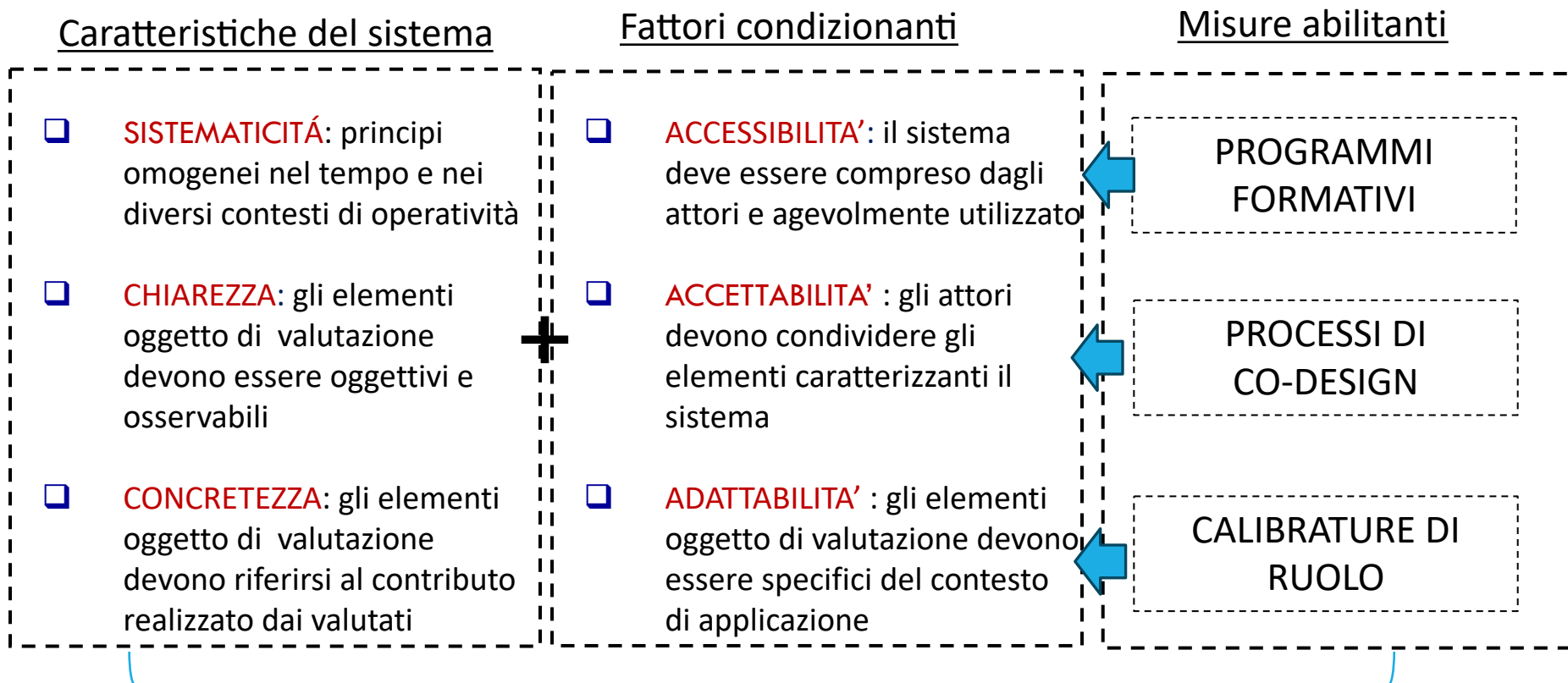
## La gestione della «soggettività» dell'attività di valutazione v

- 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)

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



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