



Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Dipartimento di Management e Diritto

Università di Roma Tor Vergata

Corso di formazione specialistica (I livello - tipo A)

Direttore scientifico

Prof.ssa Biancamaria Raganelli

**Ottimizzare il servizio pubblico:
modelli e strumenti di gestione della performance**

Premessa e obiettivi

A partire dagli anni '90, il tema del rapporto tra PA, cittadini e qualità dei servizi resi ha assunto un rilievo crescente. Le riforme della Pubblica Amministrazione che si sono susseguite negli ultimi anni hanno avuto tra i principali obiettivi quello di favorire il miglioramento dell'azione della pubblica amministrazione. Un approccio in gran parte volto al rafforzamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, in un'ottica di “amministrazione di risultato”, capace di assicurare elevati standard di qualità dei servizi e di individuare e soddisfare al meglio i reali bisogni dei cittadini/utenti. Ciò ha trovato esplicitazione nell'impegno assunto dai singoli Enti per garantire l'erogazione di servizi con elevati standard qualitativi per l'utenza di riferimento.

Il tema è riemerso con forza a seguito dell'emanazione del D.lgs. 150/2009, che individua tra le sue finalità quella di migliorare l'organizzazione del lavoro secondo logiche di performance volte al miglioramento dei servizi offerti dall'amministrazione: l'attività delle amministrazioni è orientata al cittadino e a quest'ultimo è tenuta a rendere conto.

Gli sviluppi normativi recenti hanno rafforzato il sistema delineato dal D.lgs. 150/2009, così come modificato dalla c.d. “riforma Madia” (D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74). In questo senso, ad esempio, il nuovo art. 19-*bis* focalizza l'attenzione sulla necessità di rapportarsi con il cittadino, il cui grado di soddisfazione per i servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni diviene un elemento fondamentale della valutazione della performance organizzativa.

Tali necessità sono state enfatizzate dall'emergenza socio-sanitaria indotta dalla diffusione del Covid-19, che ha imposto una nuova interpretazione della realtà amministrativa e che ha invocato la più ampia trasparenza del suo agire.

Seppur con numerosi limiti e difficoltà, si è proceduto a un radicale ripensamento delle modalità organizzative ed operative, che hanno catapultato l'amministrazione verso la



Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” **Dipartimento di Management e Diritto**

possibilità di una nuova stagione di modernizzazione che, se adeguatamente colta e sfruttata, potrebbe trasformare le attuali contingenze in un’opportunità senza precedenti. Tuttavia, l’adozione di misure quali lo *smart working* ha costretto le pubbliche amministrazioni ad adottare nuove forme di monitoraggio, in cui la prevalenza dei “compiti” si è affermata sul conseguimento degli “obiettivi” e improntate alla rendicontazione da remoto.

La tematica appare fondamentale anche dal punto di vista del miglioramento della qualità nell’ambito dei servizi pubblici locali (specie con riferimento al tema della gestione della rete idrica, dei trasporti pubblici e dei rifiuti), sempre più al centro del dibattito in considerazione dell’esigenza di far fronte ad una crisi come quella in corso, che di fatto aggrava le condizioni di un Paese già afflitto da tempo da un importante deficit infrastrutturale e dalle connesse difficoltà nella gestione dei servizi pubblici.

L’obiettivo del corso è, dunque, quello di fornire gli strumenti per la costruzione di sistemi di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni, finalizzati al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti pubblici e con esse dell’erogazione dei servizi da parte delle amministrazioni coinvolte, coniugando aspetti di natura regolamentare e profili di tipo economico-organizzativo (in termini di strumenti, tecniche e loro applicazione).

Destinatari e metodologia

Il corso è rivolto a soggetti operanti nel settore pubblico in senso lato. In particolare, il target principale del corso sono dipendenti pubblici che intendono sviluppare competenze in materia di programmazione, gestione, misurazione, controllo, valutazione e comunicazione sociale delle performance pubbliche, e che intendono arricchire il proprio profilo professionale con competenze multidisciplinari.

Ciò sarà realizzato attraverso un’attività di formazione in presenza o a distanza in modalità online – tramite piattaforma Zoom, qualora l’attuale condizione emergenziale e le conseguenti esigenze sanitarie lo impongano – che articola lezioni frontali di base a esercitazioni pratiche e simulazioni su casi concreti (analisi, presentazione e discussione degli stessi).

In considerazione della complessità e della multidisciplinarietà della materia, quindi, il corso sarà sviluppato in modo da coniugare elementi giuridici e gestionali, attraverso un approccio didattico che alterna la descrizione e l’analisi dei principi e delle regole in lezioni frontali, con momenti di applicazione pratica, garantita attraverso l’uso di laboratori, esercitazioni e simulazioni in grado di riprodurre casi concreti e affrontarne le specifiche problematiche.

Il corso propone, dunque, un approccio integrato, che trova un ulteriore punto di forza nell’approccio *learning by doing*, che contribuiscono insieme a fornire agli operatori una formazione di base a carattere interdisciplinare e un valido supporto all’attività lavorativa e professionale che sono chiamati a svolgere, così da poter offrire supporto alle Pubbliche Amministrazioni per il miglioramento dei propri servizi a favore dei vari stakeholder, nel rispetto delle normative di riferimento.

Articolazione del corso: durata e contenuti

Il programma formativo si articola in 10 incontri il cui obiettivo è quello di fornire una conoscenza specialistica in materia di processi e strumenti di programmazione, gestione, misurazione, controllo, valutazione delle performance pubbliche.

Il corso ha una durata complessiva di 60 ore formative (10 CFU) e si articola in circa 10 lezioni di 6 ore cadauna.

Il corso si terrà a partire dal 4 aprile 2022 fino al 30 giugno con cadenza 3 volte al mese.

| GIORNATA | TITOLO E PROGRAMMA | METODOLOGIA DIDATTICA |
|----------|--|--|
| 1 | <p>Il processo di riforma della pubblica amministrazione in Italia e in Europa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pubbliche amministrazioni: organizzazione, azione, efficienza ed efficacia. - La performance nella pubblica amministrazione e successive evoluzioni. - Multidimensionalità e interdipendenza. - I provvedimenti legislativi dell’ultimo decennio. - La necessaria integrazione tra i principi dell’azione amministrativa e quelli di politica aziendale: da un’ottica di mezzi a quella di risultati. | <p>Lezione frontale/online <i>Cooperative learning</i></p> |
| 2 | <p>Il sistema di valutazione e gestione della performance: misurare e valutare la performance per modernizzare l’amministrazione pubblica</p> <ul style="list-style-type: none"> - L’impianto del sistema di gestione della performance. - Premesse metodologiche. - Elementi costitutivi dei sistemi di misurazione. - Finalità e obiettivi del performance management: valutazione e sviluppo delle competenze. - La valutazione della performance come garanzia di trasparenza e <i>accountability</i>. | <p>Lezione frontale/online Casi pratici</p> |
| 3 | <p>Servizi pubblici</p> <ul style="list-style-type: none"> - I servizi pubblici in Italia e modelli di gestione. - Prodotti e servizi: modalità di erogazione dei servizi pubblici. I fattori determinanti la qualità del servizio. - L’affidamento dei servizi pubblici locali di interesse economico generale. - Standard di qualità e carte dei servizi. | <p>Lezione frontale/online Casi pratici</p> |
| 4 | <p>Valutazione della performance organizzativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo del processo del ciclo di gestione: sistema integrato di pianificazione, programmazione e controllo. - Individuazione di obiettivi “S.M.A.R.T.”. - Misurare e valutare la performance organizzativa. - Il necessario raccordo con il ciclo di programmazione finanziaria. | <p>Lezione frontale/online Esercitazione</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - I soggetti della valutazione. - Strumenti di livello strategico e strumenti di livello operativo. - Esempi di piani della performance “virtuosi”. | |
| 5 | <p>Valutazione della performance individuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - La centralità della valutazione della performance individuale. - Valutazione e valorizzazione del personale: punti di forza e criticità. - Il processo di misurazione e valutazione. - Criteri e principi di valutazione: competenze e comportamenti organizzativi. - La correlazione imprescindibile tra dimensione organizzativa e individuale. - Learning by doing: case study in materia di valutazione della performance individuale. - Differenziazione e valorizzazione del merito per incentivare la prestazione lavorativa. - Trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale. - Articolazione dei livelli di premialità. | <p>Lezione frontale/online Esercitazione</p> |
| 6 | <p>Valutazione della qualità del procurement pubblico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le peculiarità del procurement pubblico. - Affidamento dei contratti pubblici, gestione ed esecuzione - Modelli di riferimento - Casi pratici & esercitazioni | <p>Lezione frontale/online Analisi dei casi</p> |
| 7 | <p>Trasparenza e integrità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accountability e rendicontazione. - Benchmarking: confronto e scambio di prassi per favorire un costante controllo e miglioramento. | <p>Lezione frontale/online Esercitazione</p> |
| 8 | <p>Fasi del processo di mappatura dei servizi e misurazione della qualità e gestione del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> - La misurazione e gestione della qualità, strumenti e tecniche: Qualità percepita, il service quality gap model e le scale di misurazione Servqual e Servperf. - La misurazione e gestione della qualità, strumenti e tecniche: Modelli TQM, CAF, BSC, Carte dei Servizi, valutazione partecipata, modelli di business intelligence e data mining nel campo dei servizi pubblici. | <p>Lezione frontale/online Simulazione</p> |
| 9 | <p>Moduli partecipativi per migliorare la qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corretta gestione del ciclo della performance per la generazione di valore per la pubblica amministrazione e per gli utenti. - Art. 118 Cost. e sussidiarietà verticale. - Valutazione partecipativa: caratteristiche e <i>bias</i>. | <p>Lezione frontale/online Esercitazione</p> |

| | | |
|----|--|-------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Modelli per la valutazione partecipativa: requisiti minimi e scala di sviluppo della valutazione partecipativa. - Mappatura e classificazione degli stakeholder. - Dalla partecipazione alla co-valutazione e co-progettazione: ulteriori margini evolutivi. | |
| 10 | <p>Modulo 10: <i>Learning by doing</i>: Laboratori per la redazione di un piano della performance/sistema di misurazione e valutazione/relazione annuale sulla performance – costruire un modello di valutazione della performance.</p> | Laboratorio |

Coordinamento scientifico e corpo docente

Il coordinamento del corso è affidato a:

Biancamaria Raganelli, Professore di Diritto dell’economia, Facoltà di Economia dell’Università di Roma “Tor Vergata” (Dipartimento Management e Diritto).

La *Faculty* del corso è composta da docenti universitari appartenenti alla struttura proponente, con competenze interdisciplinari che spaziano dalle materie giuridiche (diritto amministrativo, dell’economia e del lavoro) a quelle aziendalistiche ed economiche.

Di seguito una *short bio* dei componenti la *Faculty*.

- **Biancamaria Raganelli**

Professore associato di Diritto pubblico dell’economia presso l’Università di Roma Tor Vergata. Ha maturato un’esperienza didattica di oltre 15 anni nel settore del diritto pubblico, amministrativo, diritto della regolazione, dell’economia e dei mercati finanziari. Già in precedenza coordinatore di progetti Inps Valore PA. È autore di numerose pubblicazioni su riviste scientifiche, contributi in volumi e opere monografiche in materia di regolazione e vigilanza, autorità indipendenti, procurement, contratti pubblici, anticorruzione attività amministrativa (<http://economia.uniroma2.it/faculty/97/raganelli-biancamaria>).

Iscritto all’albo degli Avvocati Cassazionisti di Roma e nell’elenco Arbitri Anac. Responsabile Internal Audit dell’Organismo di vigilanza e tenuta dell’albo unico dei Consulenti Finanziari (OCF). Membro del Collegio Sindacale di Banca Carige e di P&G SGR.

È stato consulente per la Funzione Pubblica e *legal counselor* per l’Ufficio del Revisore Generale presso la Santa Sede; public procurement expert con esperienza internazionale e nazionale in progetti OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), Unione Europea, Banca Mondiale, Asian Development bank.

E’ stato Faculty Academic Visitor presso la Cambridge Law School (2018), Visiting Research Fellow presso la Fordham Law School di NY (2014) e Visiting Scholar presso la Columbia University e Brooklyn Law School NY (2003). Degree of European Studies presso la Katholieke Universiteit of Brabant, Tilburg, The



Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” **Dipartimento di Management e Diritto**

Netherlands (1996-1997). Ha un dottorato di ricerca presso l’Università Luiss Guido Carli di Roma (2005).

- **Andrea Appolloni**

Professore Associato Business model innovation, Procurement and supply chain, sustainable supply chain management presso l’Università di Roma Tor Vergata. Permanent visiting presso la Cranfield University in UK, Academic Member presso l’Università di Johannesburg.

Coordinatore dell’Osservatorio sul Management Consulting Confindustria Assoconsult e nell’Osservatorio Europeo presso l’European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO).

Ha ricoperto ruoli di responsabilità in Accenture (in Turchia, Italia e Stati Uniti), Unicredit, Hertz, Consip Spa. Esperto in tema di acquisti sostenibili per l’UNEP, organizzazione internazionale con sede a Parigi facente parte delle Nazioni Unite e affiliato alla Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa.

Svolge attività di ricerca nel settore della Supply Chain, del Procurement e dell’Innovation Management, con riferimento alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Coordinatore del progetto Europeo Marie-Curie Sapiens Horizon 2020 sul tema del Sustainable Public Procurement. Nel 2011 è stato vincitore del premio Sciences and Arts Fellowship China (SAF-CHINA) MIUR.

- **Maria Cristina Cataudella**

Professore ordinario di diritto del lavoro presso l’Università di Roma Tor Vergata con esperienza didattica superiore ai 15 anni nel campo del diritto del lavoro, diritto del lavoro dell’UE, diritto sindacale e diritto della previdenza sociale.

Insegna “Diritto del Lavoro” e “Diritto del Lavoro dell’U.E.” per il Corso di Laurea in Economia e Management della facoltà di Economia ed è componente del collegio dei docenti del Dottorato in Teoria dei Contratti, dei Servizi e dei Mercati.

Nel 2020 e 2021 è stata Direttore del Dipartimento di Management e Diritto.

È componente del CdA dell’Università di Roma Tor Vergata.

È iscritta all’A.I.D.La.S.S. (Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e delle Sicurezza Sociale), fa parte dell’Associazione Italo-Brasiliana di Diritto del Lavoro.

È autrice di due monografie: “Contratto di lavoro e nullità parziale” (2008) e “La retribuzione al tempo della crisi: tra principi costituzionali ed esigenze del mercato” (2013), la prima delle quali ha vinto nel 2009 il Premio “Massimo D’Antona” per la migliore Opera Prima conferito dall’A.I.D.La.S.S. È anche autrice di numerose pubblicazioni in tema di contratti di lavoro flessibile, invalidità del contratto di lavoro, retribuzione, lavoro in cooperativa, contrattazione collettiva, sicurezza sul lavoro, lavoro agile.

Ha partecipato a numerosi convegni, anche internazionali, svolgendo relazioni e interventi.

- **Emiliano Di Carlo**

Professore associato in Business Administration Università di Roma Tor Vergata.

È stato lecturer in business administration dal 2001. PhD in “Banking and finance” nella stessa Università nel 2003. Membro del Teaching Board of the PhD in Business Administration. Insegna i seguenti corsi: “Economics of business groups”,



Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Dipartimento di Management e Diritto

“Finance and governance of business groups”, "Corporate governance", "Fundamentals of Business" presso l'Università di Roma Tor Vergata, Department of Management and Law; "Social Responsibility and Reputation" all'Università LUMSA.

Direttore del Master in Anticorruzione. Svolge attività di ricerca scientifica su temi di finanza and governance, business strategy, accounting and financial management of firms and local governments, international accounting standards, corporate governance, conflict of interests, corruption, corporate social responsibility.

Nella didattica saranno coinvolti anche docenti esterni alla struttura proponente, selezionati tra professionisti altamente qualificati nelle tematiche del corso.

Il Corso prevede, inoltre, la presenza di un *tutor* d'aula, i quali saranno individuati con procedure tali da garantire la trasparenza del processo di selezione.