

DALLA NORMA AI FATTI.  
INTEGRARE IL PUNTO DI VISTA DEI  
CITTADINI NEL CICLO DELLE  
PERFORMANCE

**DOTT. FABIO MONTEDURO**  
*UNIVERSITÀ DI ROMA TOR VERGATA*  
[fabio.monteduro@uniroma2.it](mailto:fabio.monteduro@uniroma2.it)

Napoli, 28 febbraio 2012  
Hotel Palazzo Caracciolo Via Carbonara, 112

# Indice

2

1. **La *ratio* della riforma**
  - Cosa si intende per performance
  - Principi generali (perché, chi, cosa, come)
  - La “risoluzione” dei problemi del passato
  
2. **Il ciclo della performance**
  - Il ciclo
  - Obiettivi e indicatori
  
3. **Il punto di vista dei cittadini nel ciclo di gestione della performance**
  - I riferimenti nel Dlgs 150/2009
  
4. **Dalle norme ai fatti**
  - A che punto siamo?
  - Quanto tempo abbiamo?

3

Parte prima: la *ratio* 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.

# Principi generali

## Art. 3 (Principi generali)

- comma 1: 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** [...]



PERCHE'

- comma 2: Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con **riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13



CHI

- comma 4: 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**.



COME

# La performance: ampiezza e profondità

6



# Problemi del passato e possibili soluzioni offerte dal Dlgs 150/2009

7

## Problemi

Forti carenze nei sistemi di programmazione

Forti carenze nei sistemi di misurazione e valutazione

Deficit di trasparenza sulle performance

Carenze relative ai soggetti

# Problemi del passato e possibili soluzioni offerte dal titolo II del Dlgs 150/2009

8

Problemi	Problemi specifici	Soluzioni nel decreto
Forti carenze nei sistemi di programmazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• orizzonte temporale della program. strategica</li><li>• collegamento logico tra obiettivi</li><li>• obiettivi che non rispettano requisiti minimi</li><li>• collegamento tra obiettivi e risorse</li><li>• no negoziazione degli obiettivi</li><li>• no monitoraggio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• art 5 c. 1,2</li><li>• art 10 c. 1</li><li>• art 6 c. 1</li></ul>
Forti carenze nei sistemi di misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• incoerenza tra livello organizzativo ed individuale</li><li>• valutazione in molti casi limitata al livello dirigenz.</li><li>• valutazione non finalizzata sviluppo e carriera</li><li>• no multidimensionalità</li><li>• indicatori inappropriati o mancanza di target</li><li>• molte misurazioni non usate nelle decisioni</li><li>• assenza di verifiche sul sistema di mis e val</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• art 3 c. 2,4</li><li>• art 7 c. 1</li><li>• art 9 c.1,2</li><li>• art 8 c. 1</li><li>• art 4 c. 2</li><li>• art 14 c.4</li></ul>

# Problemi del passato e possibili soluzioni offerte dal titolo II del Dlgs 150/2009

9

Problemi	Problemi specifici	Soluzioni nel decreto
Deficit di trasparenza sulle performance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Scarsa accessibilità dei documenti di programmazione e rendicontazione</li><li>• Scarsa trasparenza sui sistemi di misurazione e valutazione</li><li>• Scarso coinvolgimento dei cittadini e degli <i>stakeholders</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• art 3 c. 3</li><li>• art 11 c. 2,3,8,6</li></ul>
Carenze relative ai soggetti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competenze dei membri dei servizi di controllo interno o nuclei di valutazione</li><li>• Insufficiente indipendenza</li><li>• Scarsa responsabilizzazione</li><li>• scarsa integrazione con altre strutture di controllo</li><li>• Assenza di supporti metodologici per i servizi di controllo interno/(nuclei di valutazione) e di <i>networking</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• art 14 c 2,4,9,11</li><li>• art 13 c. 6</li></ul>

10

Parte seconda: Il ciclo della performance

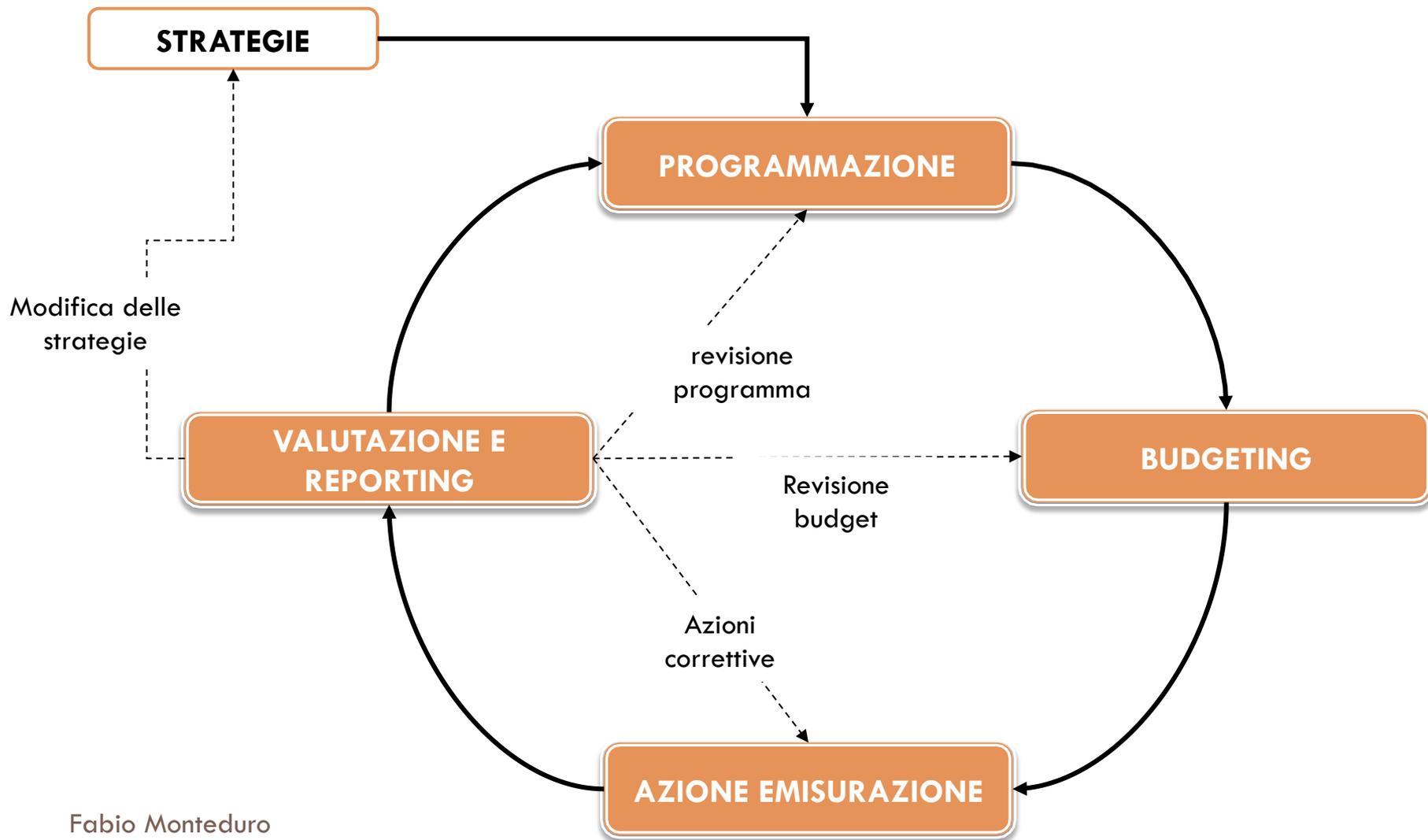
# Art. 4

## (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)



# 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.



# I riferimenti nel Dlgs 150/2009

15

- ◉ Art 3 comma 4: 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.**
- ◉ Art 4, comma 2: Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi ... f) rendicontazione dei risultati ... **ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**
- ◉ Art. 5, comma 2: Gli obiettivi sono: a) **rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività ...**
- ◉ Art 8, comma 1: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne: a) l'attuazione delle politiche attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni della collettività;** ... c) la rilevazione del grado di **soddisfazione dei destinatari delle attività** e dei servizi anche attraverso modalità interattive .... 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 ...

# I riferimenti nel Dlgs 150/2009

16

- ◉ Art 11, comma 1: La trasparenza è intesa come **accessibilità totale**... allo scopo di favorire **forme diffuse di controllo** del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.
- ◉ Art 11, comma 2: Ogni amministrazione, sentite le **associazioni** rappresentate nel Consiglio nazionale dei **consumatori e degli utenti**, adotta un **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** ...
- ◉ Art 11, comma 3: Le amministrazioni pubbliche garantiscono la **massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance**.
- ◉ Art 11, comma 6: Ogni amministrazione **presenta il Piano e la Relazione** sulla performance ...alle **associazioni di consumatori o utenti**, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza ...
- ◉ Art 13, comma 6: La **Commissione** ....: **l) promuove iniziative di confronto con i cittadini**, le imprese e le relative associazioni rappresentative ...
- ◉ Art 13, comma 9: I risultati dell'attività della Commissione sono pubblici. **La Commissione assicura la disponibilità, per le associazioni di consumatori o utenti, i centri di ricerca e ogni altro osservatore qualificato, di tutti i dati** sui quali la valutazione si basa ...

17

Parte terza: dalle norme ai fatti

# Lo stato di attuazione della riforma

18

## Risultati della valutazione dei Piani della *performance* per tipologia di amministrazione

Tipologia Amm.ni	Numerosità	Media Compliance	Media Qualità
<b>Ministeri</b>	<b>10</b>	<b>73%</b>	<b>40%</b>
<b>Enti Previdenziali</b>	<b>4</b>	<b>72%</b>	<b>41%</b>
<b>Enti di Ricerca</b>	<b>15</b>	<b>57%</b>	<b>30%</b>
<b>Enti Parco</b>	<b>17</b>	<b>53%</b>	<b>28%</b>
<b>Altri Enti</b>	<b>16</b>	<b>47%</b>	<b>31%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>62</b>	<b>57%</b>	<b>32%</b>

Fonte: Elaborazione CiVIT

# Lo stato di attuazione della riforma

19

**Risultati della valutazione dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* analizzati per tipologia di amministrazione**

Tipologia Amm.ni	Numerosità	Media Compliance	Media Qualità
Ministeri	11	86%	37%
Enti Previdenziali	4	89%	44%
Enti di Ricerca	14	74%	29%
Enti Parco	14	65%	23%
Altri Enti	15	71%	31%
<b>TOTALE</b>	<b>58</b>	<b>74%</b>	<b>30%</b>

Fonte: Elaborazione CiVIT

# Lo stato di attuazione della riforma

20

**Tabella 4**

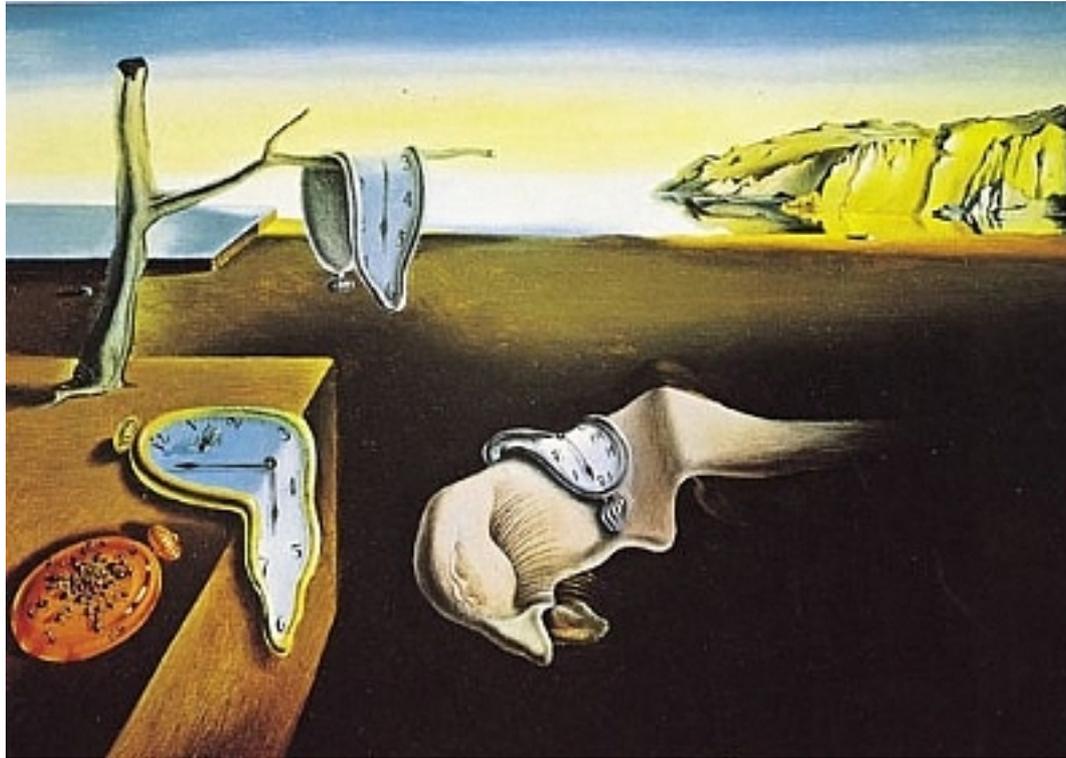
**Risultati della valutazione dei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità analizzati per tipologia di amministrazione**

<b>Tipologia Enti</b>	<b>Numerosità</b>	<b>Media <i>Compliance</i></b>	<b>Media Qualità</b>
<b>Ministeri</b>	<b>8</b>	<b>84%</b>	<b>56%</b>
<b>Enti Previdenziali</b>	<b>4</b>	<b>65%</b>	<b>45%</b>
<b>Enti di Ricerca</b>	<b>11</b>	<b>67%</b>	<b>49%</b>
<b>Enti Parco</b>	<b>8</b>	<b>75%</b>	<b>54%</b>
<b>Altri Enti</b>	<b>16</b>	<b>63%</b>	<b>39%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>44</b>	<b>71%</b>	<b>49%</b>

Fonte: Elaborazione CiVIT

# Quanto tempo abbiamo?

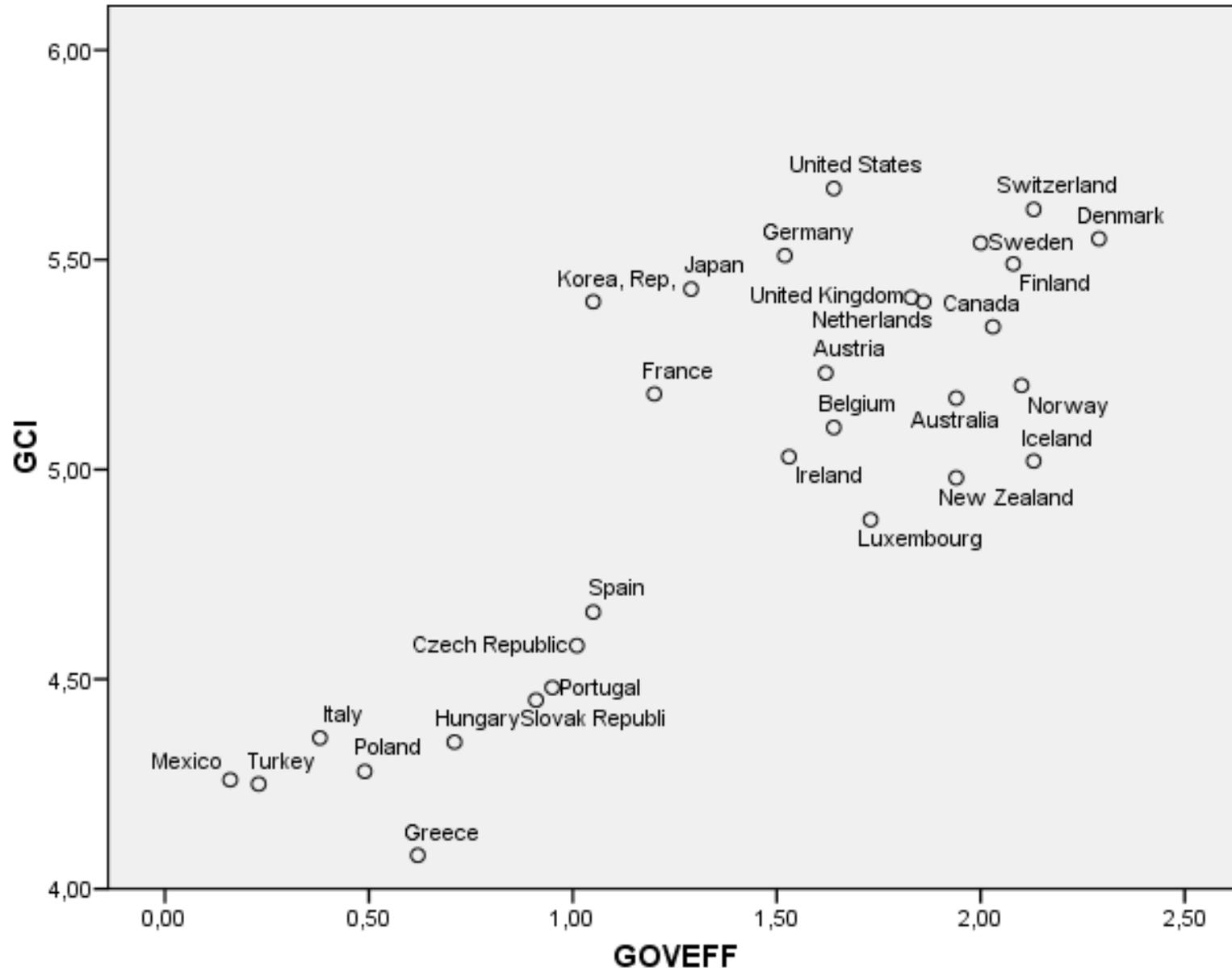
21



rappresenta l'aspetto psicologico del tempo, il cui trascorrere, nella soggettiva percezione umana, assume una velocità e una connotazione diversa, interna, che segue solo la logica dello stato d'animo e del ricordo

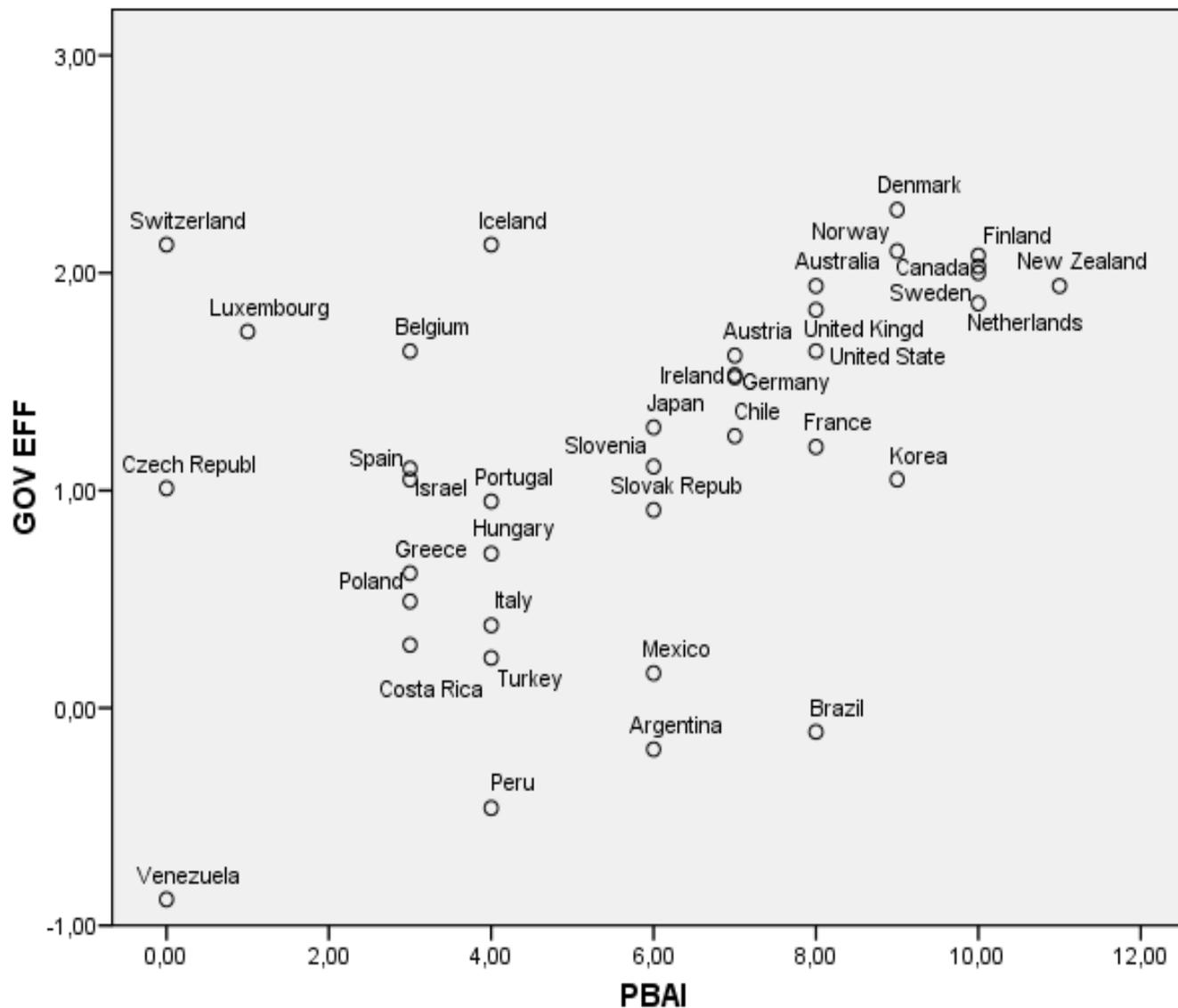
# Competitività del paese ed efficacia della PA

22



# Performance management e efficacia della PA

23



F. Monteduro (2009), Performance-based accountability ed efficacia della PA: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale, in Azienda Pubblica n. 1.