

# Valutazione delle performance e responsabilità come opportunità di apprendimento

Mita Marra

Dipartimento di Scienze economiche e statistiche  
Università di Salerno  
[mimarra@unisa.it](mailto:mimarra@unisa.it)

# Definiamo i termini del ragionamento

- Performance, valutazione e responsabilità
- Le interrelazioni: sfide metodologiche
- Questioni politico/amministrative

# Definizioni a partire dal d.lgs. 150 (la Brunetta)

- Valutazione di programmi
- Valutazione delle performance organizzative
- Valutazione delle performance individuali
- Razionalizzazione della spesa
- Trasparenza e responsabilità
- Crisi

- Un principio cardine delle iniziative introdotte ruota intorno al ruolo della valutazione delle prestazioni dei dipendenti, del rendimento delle istituzioni e degli esiti delle politiche e dei programmi pubblici.
- L'articolo 1 sancisce che la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche.

- Gli aspetti salienti della performance di un'organizzazione ruotano intorno alla definizione degli ambiti e delle modalità di gestione dei manager, alla loro capacità imprenditoriale, alla responsabilità nella formulazione dei risultati desiderati, alla possibilità di controllare e misurare tali risultati ex ante ed ex post.
- La valutazione delle prestazioni dirigenziali è legata ai costi, alla qualità delle prestazioni, ai volumi di attività, alla ricaduta che l'organizzazione produce sull'ambiente esterno verso cui agisce.

- Un principio ispiratore della riforma Brunetta è la trasparenza, intesa come accessibilità totale di tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali e dei risultati, l'attività di misurazione e valutazione, per consentire forme diffuse di controllo interno ed esterno (anche da parte del cittadino).

- A tal fine, ogni amministrazione dovrà adottare un programma triennale per la trasparenza della performance e per la integrità e prevedere una apposita pagina web.
- Il decreto legislativo crea un obbligo di rendicontazione della performance, senza però definire se trattasi di performance individuale o organizzativa e senza rendere espliciti i nessi che legano le due dimensioni.

- Il problema per i dirigenti allora e':
  - come predisporre i piani di performance (che secondo Civit sono finora in numero molto esiguo) che siano capaci di legare il rendimento individuale con quello organizzativo
  - come rendere operativo il principio di responsabilita' attraverso l'apporto della valutazione

● Ma quale responsabilità?

● intensiva delle interazioni di mercato rispetto alla responsabilità

● estensiva delle relazioni inter-istituzionali basate sull'autorità.

- la responsabilità intensiva è circoscritta e legata ai valori degli attori portatori di interesse solo le cui istanze sono prese in considerazione. Si pensi ad esempio al direttore generale di un'ASL
- La responsabilità estensiva comporta un continuo equilibrio e bilanciamento di molteplici obblighi nonché la possibilità di soddisfare solo le istanze sociali considerate politicamente prioritarie (programmazione negoziata)



- Valutazione non equivale automaticamente a responsabilità, intesa in senso punitivo
- Valutazione e' innanzitutto apprendimento
- Apprendimento dall'esperienza della pratica amministrativa, della gestione dei programmi, dal feedback dei beneficiari e degli utenti

- Metodologicamente, il problema da considerare per i dirigenti e' come ricostruire processi di causazione verso l'alto e verso il basso - apporto individuale (micro) e contributo organizzativo e di altri fattori extraorganizzativi (meso/macro)

- Cio' e' particolarmente importante in quanto sappiamo che frequentemente diversi livelli organizzativi possono operare in maniera idiosincratca e generare effetti controproducenti

*R,Z*

4

*Y*

1

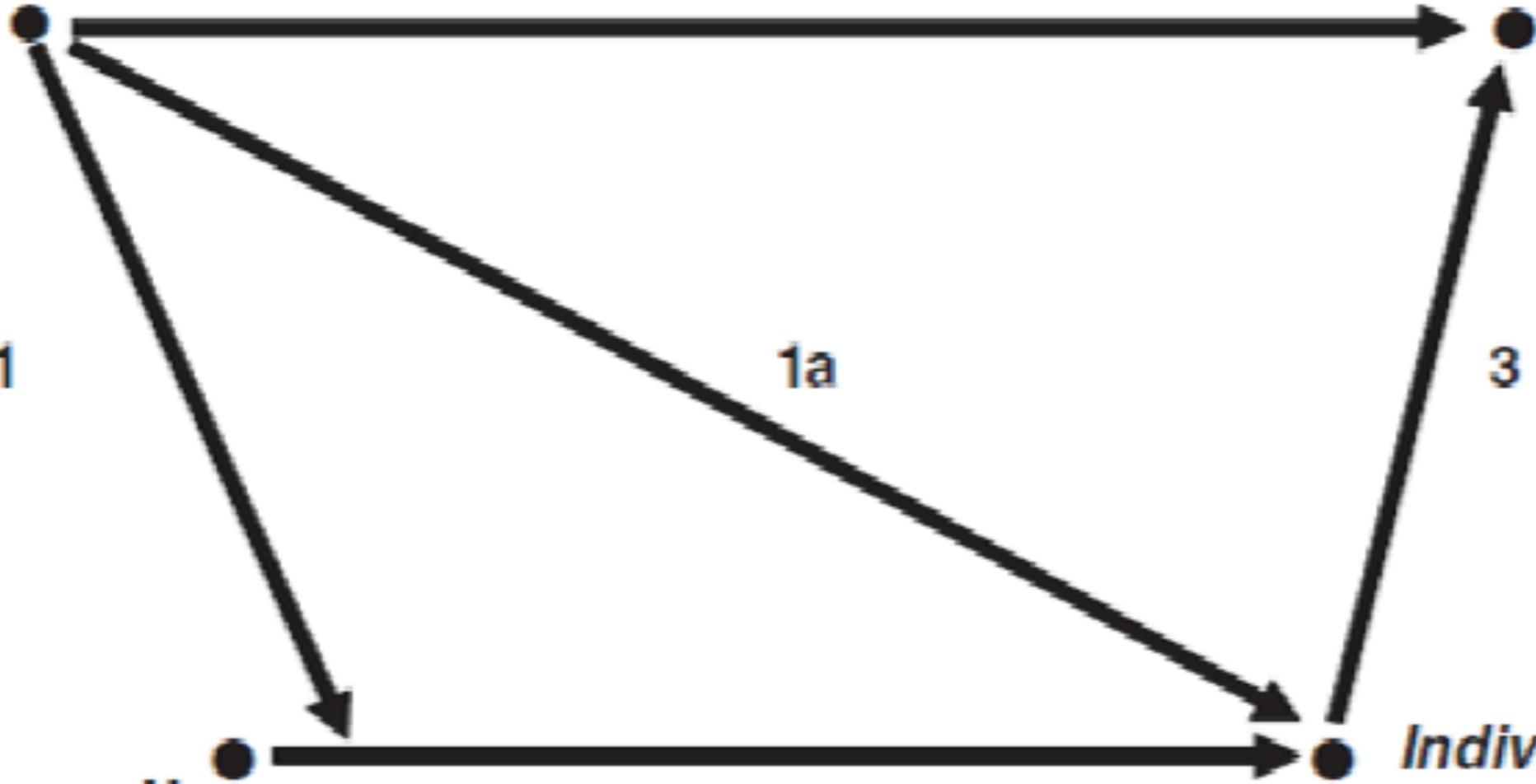
1a

3

*X*

2

*Individual  
action*



- La freccia 1 mostra un processo di causazione verso il basso mentre la freccia 3 un processo di causazione verso l'alto. Il che suggerisce l'interpretazione secondo cui i fenomeni collettivi cambiano il corso degli eventi a livello individuale.

- Ad esempio le routines che emergono nei processi amministrativi possono generare un cambiamento negli individui, i quali cominciano a comportarsi in maniera differente nel tempo rimpiazzando vecchie con nuove routines.
- Le routines possono condizionare le prestazioni individuali e influenzare in tal modo il rendimento organizzativo.

- Ma la storia non finisce qui!
- Oltre alle relazioni causali, in un'organizzazione e/o in un sistema di organizzazioni esistono anche
  - le **relazioni costitutive** che sono verticali e organizzate gerarchicamente come parte verso il tutto
  - Metafora dell'automobile...



- Le relazioni causali sono diacroniche mentre le relazioni costitutive sono sincroniche. I processi causali si svolgono in un arco temporale mentre le relazioni delle parti rispetto al tutto sono simultanee.
- Le relazioni causali sono asimmetriche, mentre le relazioni costitutive sono simmetriche.
- In terzo luogo, si assume spesso che le cause e gli effetti sono logicamente indipendenti, laddove le parti e il tutto sono logicamente dipendenti.

- Ad esempio, se ci focalizziamo sulle routines amministrative possiamo comprendere gli effetti micro sia gli effetti macro in una prospettiva che tiene insieme sia relazioni di tipo causale sia di natura costitutiva.

- Dal punto di vista politico e pratico, l'impianto metodologico proposto risponde ad almeno 3 questioni chiave

- In una configurazione statale federale diversi livelli organizzativi/istituzionali/giurisdizionali possono operare in maniera idiosincratca e generare effetti controproducenti
- Concentrare l'attenzione sulle relazioni interorganizzative e interistituzionali (micro, meso e macro) e' quindi rilevante
- Occorre intercettare le linee di responsabilita' sia verso l'alto sia verso il basso

- Cio' impone ai dirigenti e ai valutatori di focalizzarsi non solo sulle performance delle singole agenzie, ma di ricostruire le relazioni intergovernative tra i diversi livelli dell'amministrazione federale

- Esiste una formidabile sfida valutativa sia per i dirigenti che per i valutatori che richiede nuovi approcci capaci di intercettare processi di causazione ibridi micro e macro
- Si profila una straordinaria opportunità di apprendimento, di confronto e di collaborazione tra manager e valutatori