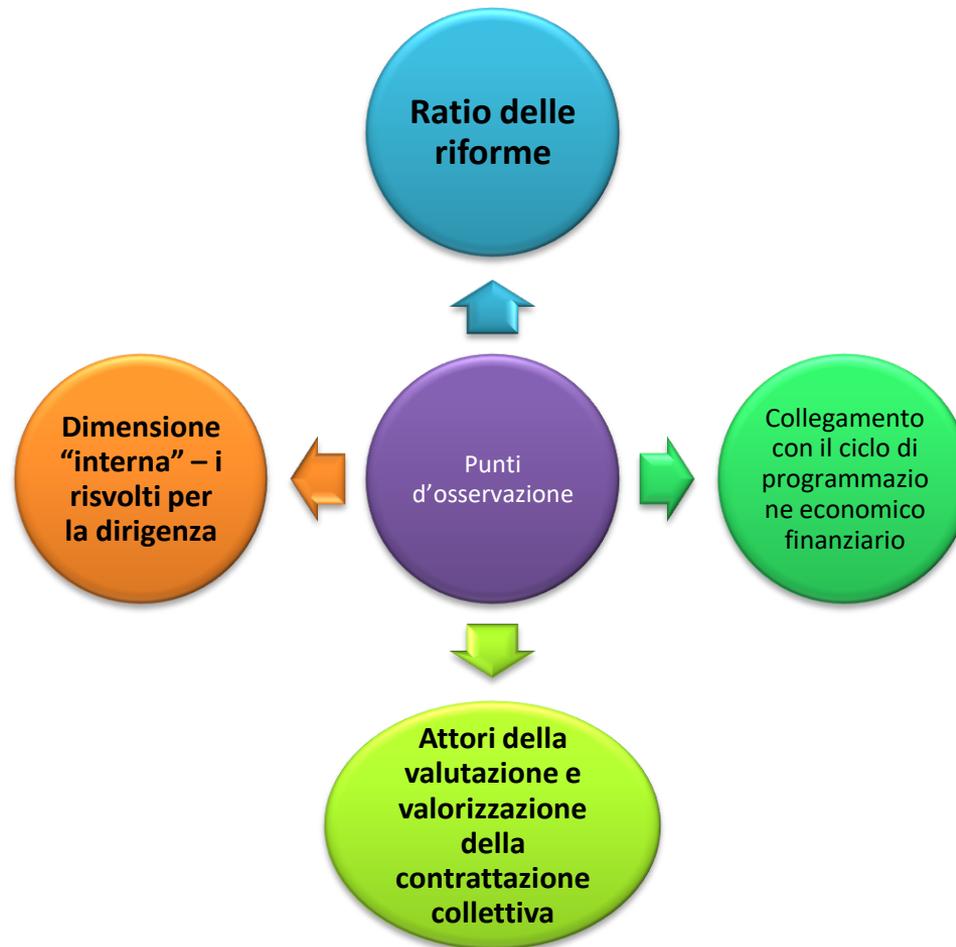


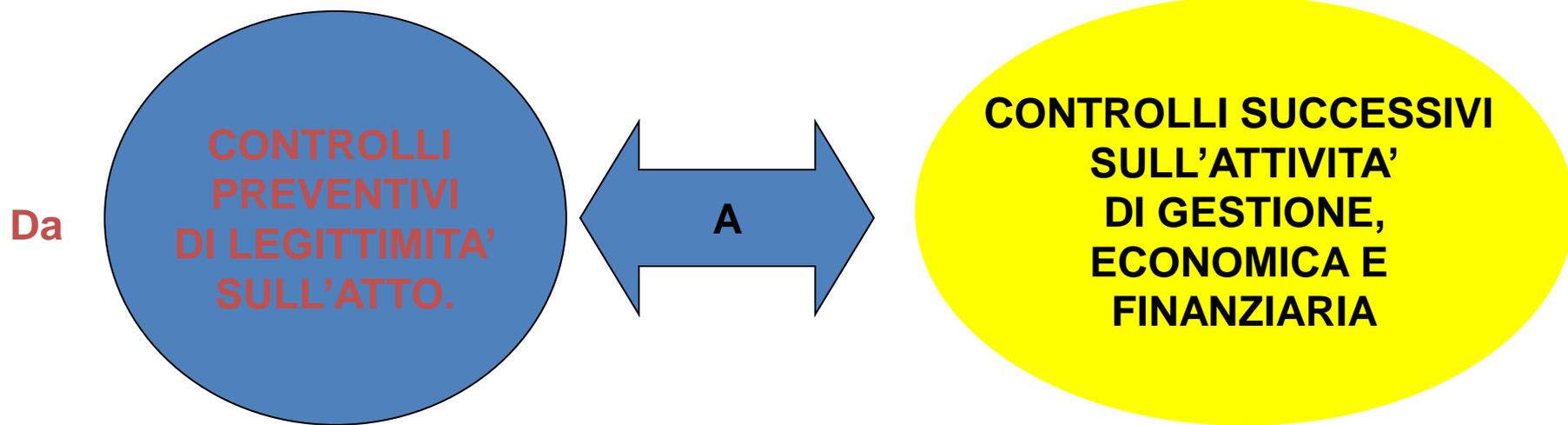
# Valutazione delle *performances* e valorizzazione della dirigenza pubblica

*Avv. Daniela Bolognino*

Roma, 16 maggio 2019



**Attraverso l'interpretazione evolutiva  
dell'art. 100, comma 2, Cost., si passa:**



**Gli interventi  
normativi**

**Degli anni "90  
ridisegnano**

## I CONTROLLI ESTERNI

l. n. 20/94 “*disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei Conti*” – e successive modifiche.

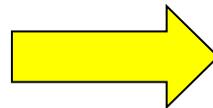
## I CONTROLLI INTERNI

-prima con l'art. 20, d.lgs. n. 29/93;

-- poi con il d.lgs. n. 286/99.

**D.LGS. n. 286/99:**

*“Riordino e potenziamento dei meccanismi e degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle P.P.A.A. a norma dell’art. 11 l. 59/97”*



Controllo di regolarità amministrativa e contabile (art. 2)



Controllo di gestione (art. 4)



**Valutazione del personale con incarico dirigenziale (art. 5)**



Valutazione e controllo strategico (art. 6)

## CRITERI DELLA VALUTAZIONE del Personale con incarico dirigenziale

**Capacità di  
conseguire i  
risultati**



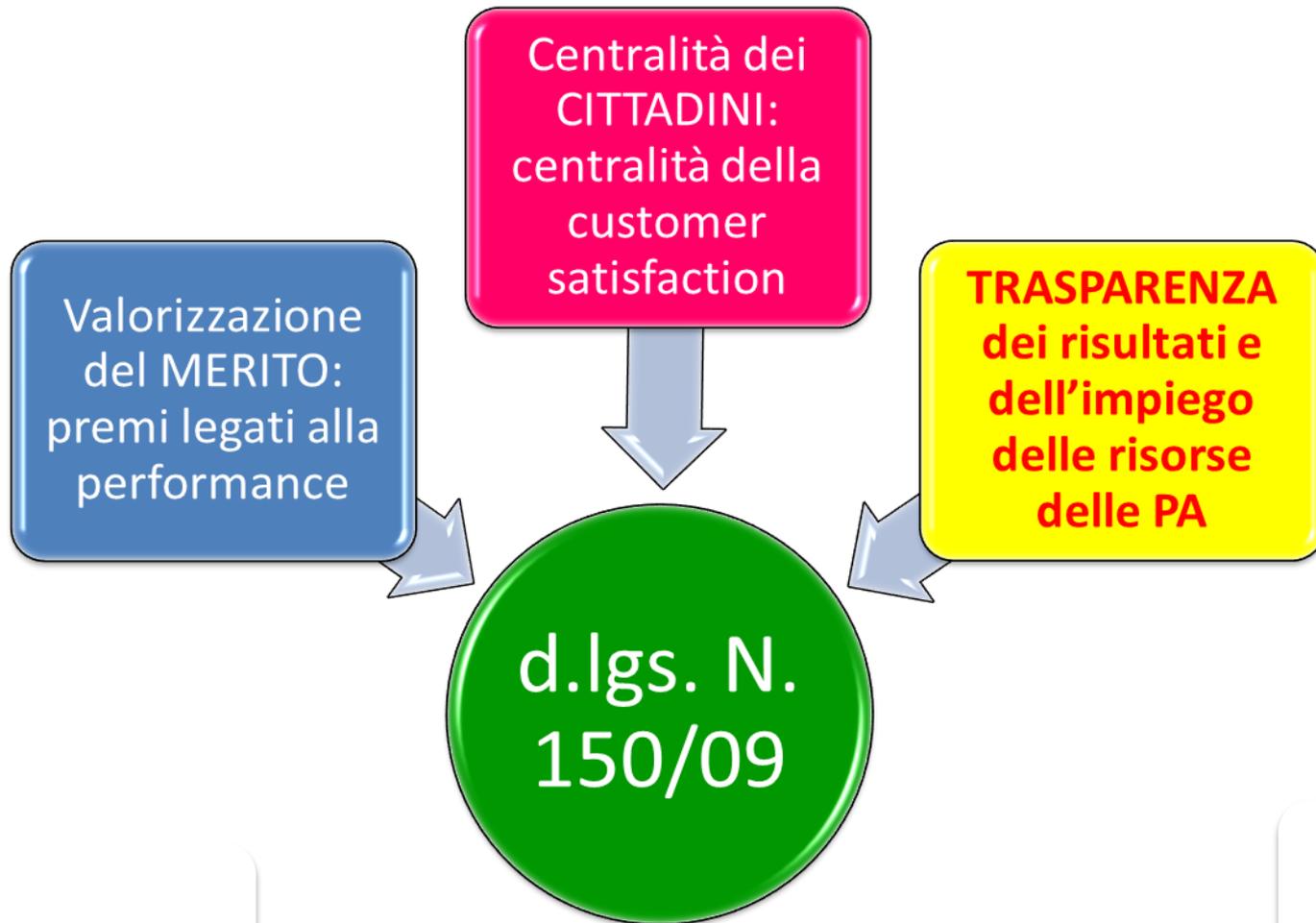
**Verifica di cosa è stato fatto in termini di raggiungimento totale o parziale degli obiettivi**

**Comportamenti  
organizzativi**

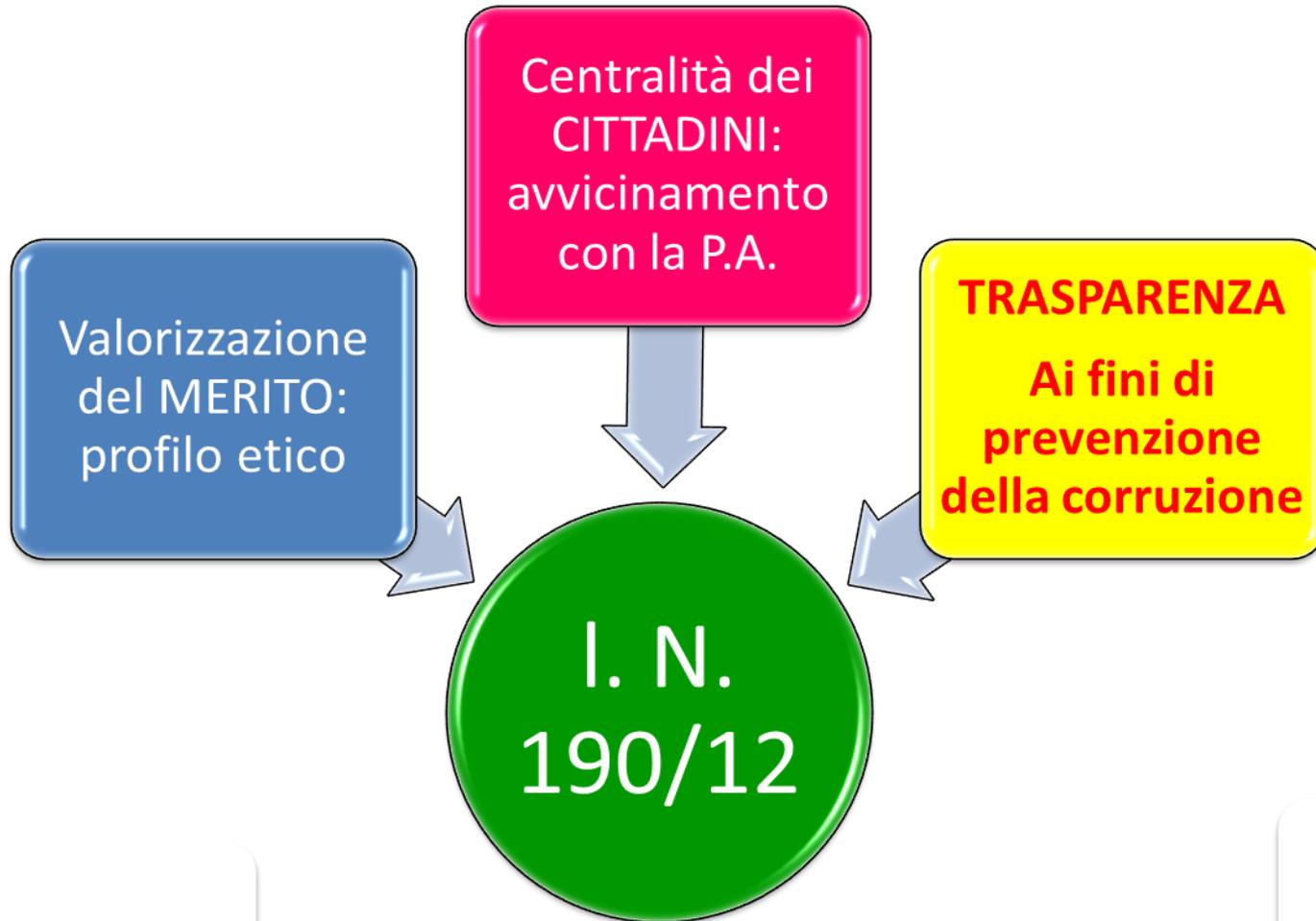


**Verifica di come sono stati raggiunti gli obiettivi  
- capacità manageriale –  
capacità di leadership**

## Ratio delle riforme



## Ratio delle riforme



# Ratio delle riforme



# PNA 2013 -Performance individuale

## P.P. e obiettivi anticorruzione



Nel P.P. ex art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009, gli **obiettivi Anticorruzione in raccordo con i P.T.P.C. assegnati:**

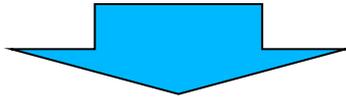
al **responsabile della prevenzione della corruzione,**

- ai dirigenti apicali in base alle attività che svolgono ai sensi dell'art. 16, commi 1, lett. l) *bis, ter, quater*, d.lgs. n. 165 del 2001;

ai dirigenti;

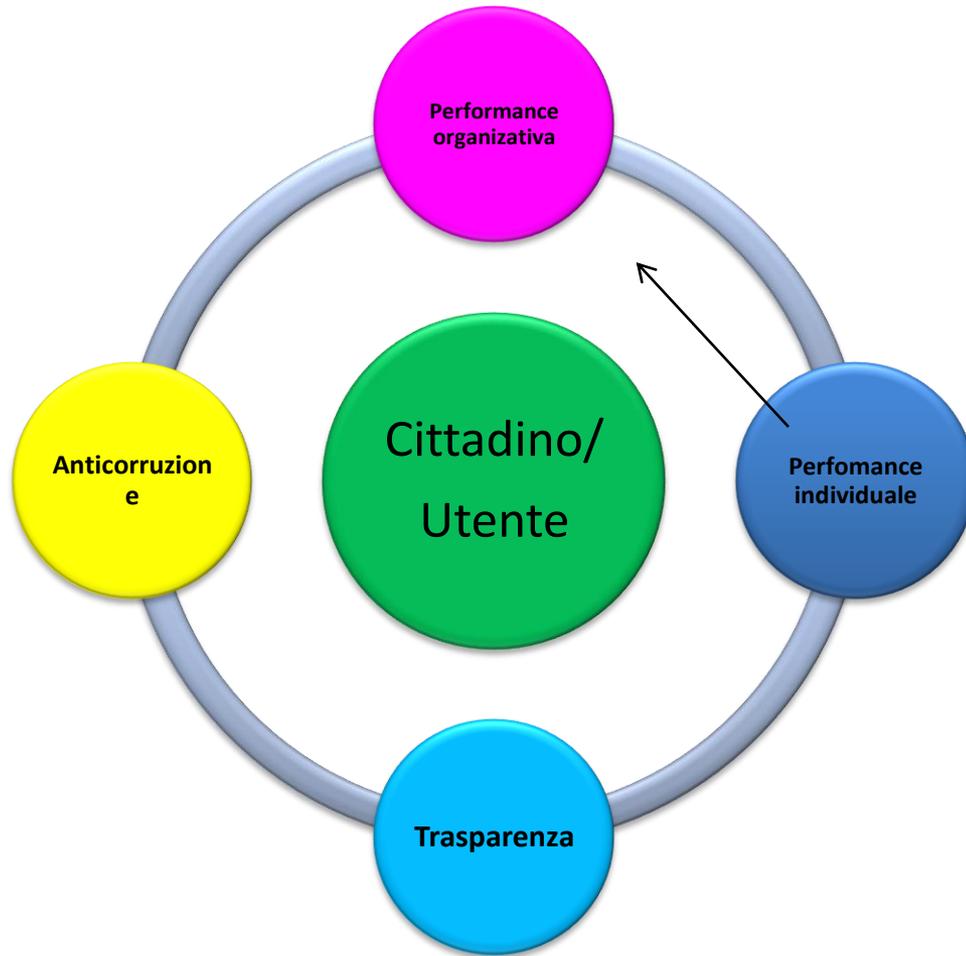
- **ai referenti del responsabile della corruzione,** qualora siano individuati tra il personale con qualifica dirigenziale.

# In continuità con il PNA 2013 – anche il PNA – AGGIORNAMENTO 2015



Particolare attenzione deve essere posta alla coerenza tra PTPC e Piano della *performance* o documento analogo, sotto due profili:

- a) le politiche sulla *performance* **contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione;**
- b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti.** Ciò agevola l'individuazione di misure ben definite in termini di obiettivi, le rende più efficaci e verificabili e conferma la piena coerenza tra misure anticorruzione e perseguimento della funzionalità amministrativa



**Art. 19-bis, d.lgs. n. 150 del  
2009-**

*Partecipazione dei cittadini e  
degli altri utenti finali*

**(inserito dal d.lgs. n. 74 del  
2017)**

«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.

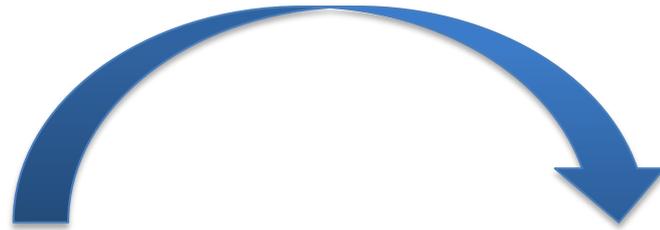
»

(art. 19 bis, d.lgs. n. 150 del 2009)

«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).»

(art. 19 bis, d.lgs. n. 150 del 2009)



**D.Lgs. 25 maggio 2017 n.  
74**

**DFP - Linee guida per il  
Piano delle  
Performances dei  
Ministeri  
(n. 1 giugno 2017)**

# VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCES

Destinatari  
della  
valutazione

```
graph LR; A[Destinatari della valutazione] --> B["a) l'amministrazione, a cui si riferisce la performance organizzativa (art. 8, d.lgs. 150/09);"]; A --> C["b) il singolo 'dipendente', a cui si riferisce la performance individuale (art. 9, d.lgs. n. 150/09)."]; style A fill:#ffff00,stroke:#333,stroke-width:1px; style B fill:#fff,stroke:#333,stroke-width:1px; style C fill:#fff,stroke:#333,stroke-width:1px;
```

*a) l'amministrazione*, a cui si riferisce la performance organizzativa (art. 8, d.lgs. 150/09);

*b) il singolo "dipendente"*, a cui si riferisce la performance individuale (art. 9, d.lgs. n. 150/09).

# 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;

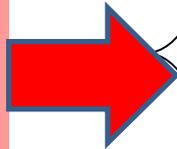
# Performance organizzativa concerne:

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

**Art. 9, comma 1, d.lgs. n. 150/09 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale)**

**post d.lgs. n. 74 del 2017**

- dirigenti  
- personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità



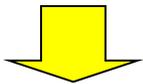
agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;

al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

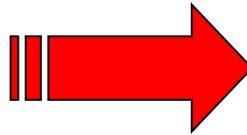
alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, a competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

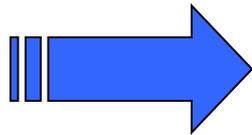
L'importanza della  
valutazione emerge da  
ciò che è



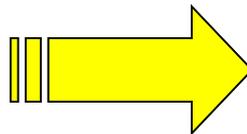
collegato alla stessa  
valutazione del personale  
con incarico dirigenziale



retribuzione di risultato

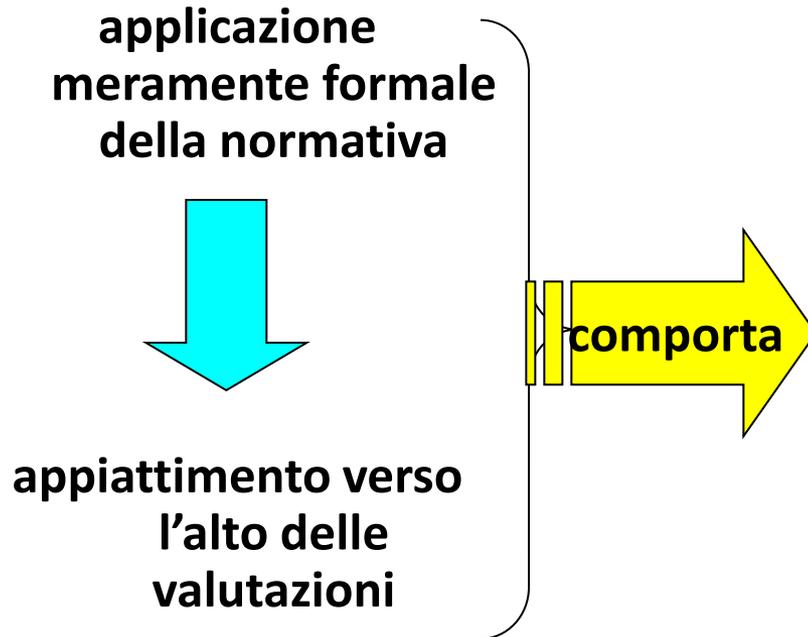


conferimento di successivi incarichi



responsabilità dirigenziale

Ogni riforma ha cercato di superare le principali problematiche emerse in fase applicativa della normativa e conseguenze sugli elementi legati alla valutazione



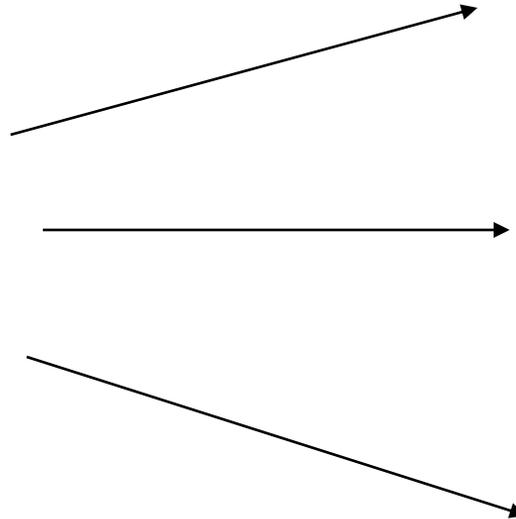
- distribuzione a pioggia della retribuzione "di risultato";
- nessun effetto in relazione al conferimento di nuovi e successivi incarichi;
- inattuazione sul versante della responsabilità (normativa spesso aggirata attraverso l'utilizzo più generalizzate di "forme di spoils system" - con ricadute negative sul versante di "garanzia")

# Componente: obiettivo

**Principio di responsabilizzazione:**

**Deve risultare “chiaro” l’oggetto della valutazione**

**Riveste  
fondamentale  
importanza  
l’individuazione  
/condivisione  
degli obiettivi**



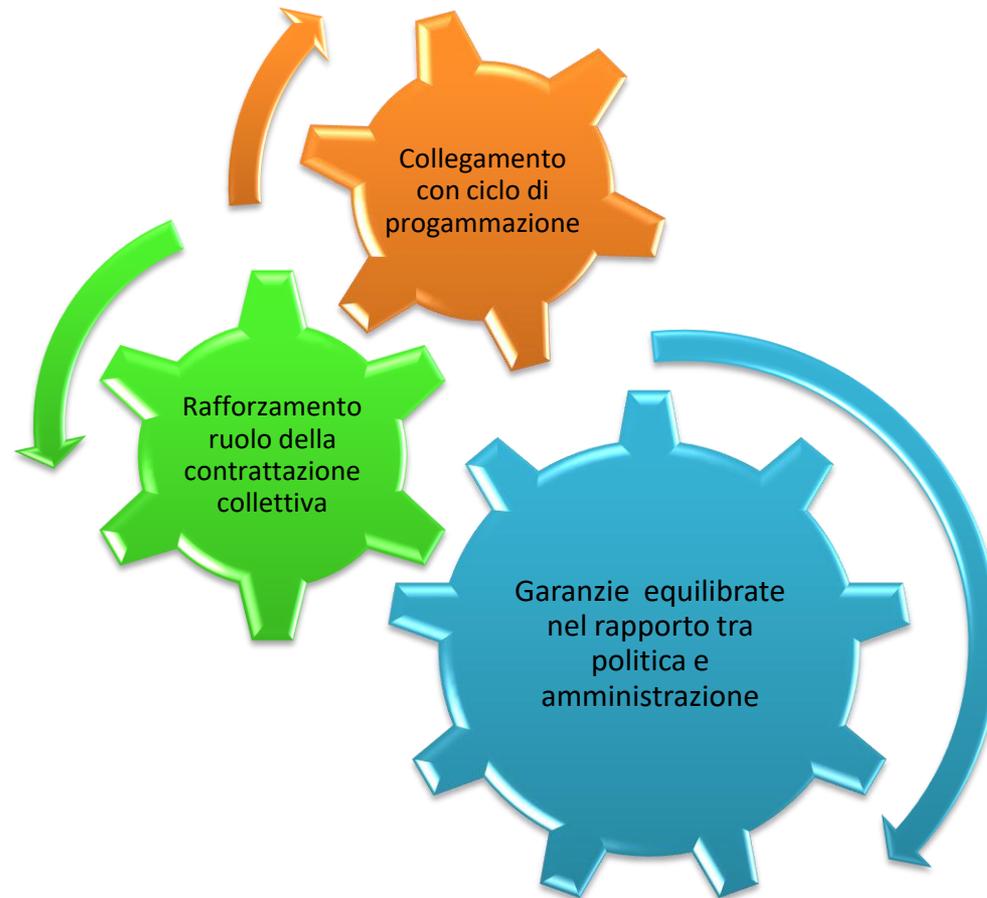
**Obiettivi strategici in  
collegamento con direttiva  
annuale e PP**

**Obiettivi individuati nel  
contratto individuale**

**Obiettivi derivanti da  
eventuali progetti straordinari  
e obiettivi di miglioramento**

# Componente: comportamento organizzativo

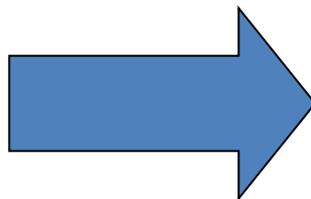




*Avv. D. Bolognino*

# Valutazione come elemento di “garanzia”

**Corte  
Costituzionale  
- sentenza  
n. 103 del 2007**



Un modello basato sulla:

- “**certezza della responsabilità dirigenziale**”
- **assistita dalle garanzie di un obiettivo, trasparente e partecipativo sistema di valutazione del personale con incarico dirigenziale**